المملكة العربية السعودية



الغرفة التجارية الصناعية بجدة

مركز البحوث

ادارة المؤسسات الخاصة

(المشروعات الصغيرة)

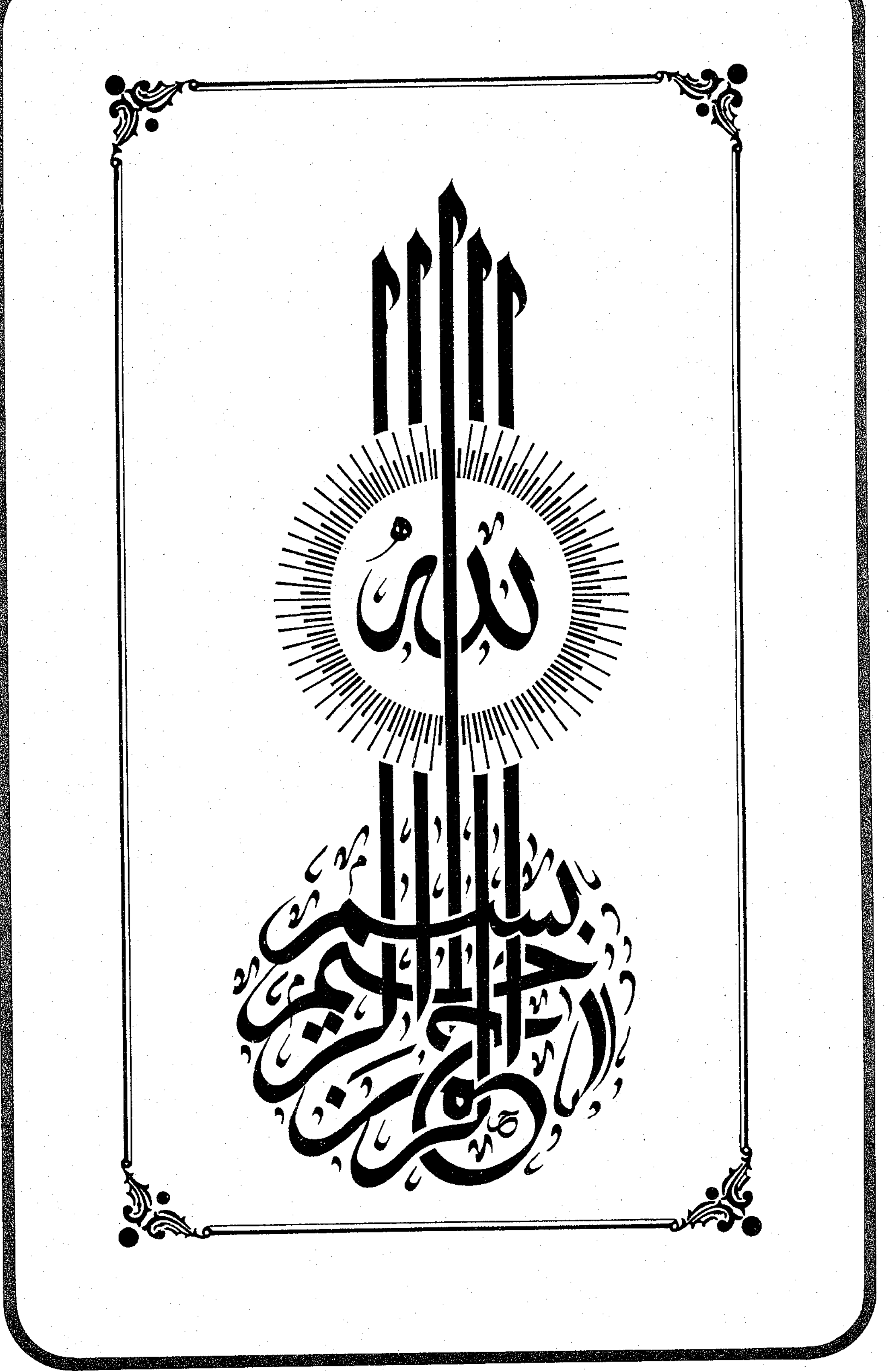
الطبعة الأولى
١٤٠١هـ

المملكة العربية السعودية
الغرفة التجارية الصناعية بجدة
مركز البحوث

إدارة المؤسسات الخاصة

(المشروعات الصغيرة)

الطبعة الأولى
١٤٠٧ هـ


الله
بسم الله الرحمن الرحيم

الإشراف

عبد الله صادق دحلان

الأمين العام

إعداد

مركز البحوث

تقديم

مع زيادة عدد المنشآت الإقتصاديّة في المملكة، حيث وصلت إلى حوالى ١٩٥,٠٠٠ / منشأة كما تشير إلى ذلك خطة التنمية الرابعة، ونظراً إلى أن غالبيّة هذه المنشآت إنما يغلب عليها طابع المنشآت الصغيرة، وتأسيساً على ما تقتضيه الأوضاع الإقتصادية المتغيرة من ضرورة مواجهة تلك المنشآت للتحديات الناجمة عن التنافس الشديد - فقد أضحى من أهم الضروريات على تلك المنشآت إحداث تغييرات ملموسة في هياكلها الإداريّة والتنظيميّة والماليّة والتسويقيّة، فضلاً عن تنفيذ إجراءات ترشيديّة لمستوى كفايتها وحجم عملياتها.

والغرفة إذ تنصح القيمين على هذه المنشآت بالإسترشاد بهذا المرجع القيّم، فذلك لقناعتها بأنه يحوي من الأساليب الإداريّة المتطورة وكذلك الطرق التنظيميّة العمليّة ما من شأنه المساعدة على صقل معارفهم الإدارية وتطويرها، فضلاً عن إفساح المجال أمام خلق المشاريع القائمة أصلاً بما يعزز من إمكانية ترتيب هياكلها الإداريّة والتنظيميّة بشكل ملائم وبما يمكنها من التحرك داخل السوق بأقصى كفاية ممكنة.

ليس هذا فحسب بل إن من أهم النتائج التى يمكن أن تترتب عن الأخذ بما يتضمنه هذا المرجع من معطيات هامّة هو دفع المنشآت الإقتصاديّة الوطنيّة نحو إعطاء إهتمام أكبر لتطوير قدراتها التسويقيّة وتحسينها، فضلاً عن الإتجاه نحو إعتماد أساليب متطورة في مجال المراقبة الإداريّة والماليّة ناهيك عن متابعة معدلات الأداء وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجيّة بالشكل الذى يرسّخ من وجود هذه المنشآت ويضمن لها تحقيق نصيب متزايد فى الأسواق المحليّة.

الأمين العام

عبدالله صادق دحلان

مقدّمة

إذا نظرنـا حولنـا إلى عالم الصنـاعة والتجارة والمال (عالم الأعمال) سنجد شركـات ومؤسسـات وطنية واجنبية يمكن وصفهـا **بالعمالقة**، نظراً لضخامة رؤوس أموالها وجيوش العاملين بها، وتشعب وتنوع مجالات نشاطها، وأماكنها على خريطة المملكة أو العالم، كذلك سنجد عددا أكبر بكثير مما يمكن أن نسميه بالمنشـآت الصغـيرة التي تتميز بصغر رأس المال وقلة عدد العاملين ومحدودية مجالات النشاط وانحصارها في مواقع جغرافية قليلة.

ونستطيع القول ـ بشكل عام ـ أن أغلب المنشآت العملاقة كانت في بدايتها صغيرة.. وبالادارة المتميزة استطاعت أن تنمو وتتفوق.

وتفتقر المكتبة العربية إلى وجود المراجع التي يمكن أن يرجع إليها كل إنسان يرغب في مزاولة مشروع صغير أو أنه يكون صاحب مؤسسة خاصة وذلك في معرفة الأسس العلمية لإدارة أعمال المؤسسة بطريقة سليمة وناجحة.

لهذا فقد تم وضع هذا الكتاب ليكون بمثابة دليل يخدم أصحاب المؤسسات الخاصة ومديروها وكذلك من يرغب في إنشاء تلك المؤسسسات بهدف معرفة أهم العمليات التي تزاولها المؤسسة الخاصة وأسس نجاحها، والأسلوب العلمي للتطبيقات المختلفة، وذلك نحو إدارة ناجحة للأعمال المختلفة.

الإطار العام

الإطار العام

أهداف الكتاب :

هذا الكتاب تم وضعه لخدمة أصحاب ومديري المؤسسات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وهو يتعلق بأسس إدارة المنشآت تحقيقا للربح والنمو، ومن ثم يمكن بيان أهداف هذا الكتاب كالآتي :

١ ـ توضيح أهم مفاهيم وأسس العملية الإدارية في المؤسسات الخاصة (المشروعات الصغيرة).

٢ ـ مناقشة العوامل المختلفة المؤثرة على اتخاذ قرار بالدخول في السوق وانشاء المؤسسة الخاصة.

٣ ـ توضيح دور المدير ووظيفته والبناء التنظيمي لمؤسسة خاصة.

٤ ـ تحليل أهم العمليات التي يجب على المدير معرفتها جيدا عند إدارته للمؤسسة من شراء وبيع وتخزين ونواحي مالية وإدارية مع عرض نماذج من الأوراق والسجلات المستخدمة.

٥ ـ بيان المقومات الأساسية اللازمة لنجاح المؤسسة الخاصة.

٦ ـ عرض لأهم مصادر المعلومات والمصطلحات الشائع استخدامها باللغة العربية ومقابلها باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية

الفصل الأول
المفاهيم الأساسية

ما هي المؤسسة الخاصة؟ (المشروع الصغير).

لايوجد تعريف دقيق للمنشأة الصغيرة، ولكن يمكن القول بأن أهم مايميزها هو صغر حجم رأس المال وقلة العاملين ومحدودية مجالات النشاط وانحصارها في مواقع جغرافية صغيرة.

ملحوظة: سوف يستخدم لفظ «مؤسسة صغيرة» أو «مشروع صغير» أو «منشأة خاصة» أو «منشأة صغيرة». . وجميعها مترادفات للمؤسسة الخاصة.

أهم مجالات العمل:

المؤسسة الخاصة قد تكون تجارية أو صناعية أو خدمية أو تعمل في نشاط الزراعة أو المقاولات. ولكن يجب ملاحظة أن الأعمال التي تمارس في أي من هذه الأنشطة أعمال غير معقدة من الناحية الفنية.

وسوف نبين فيما يلي أمثلة على أهم مجالات العمل للمؤسسة الخاصة:

(أ) تاجر التجزئة:

يعرف تاجر التجزئة بالمؤسسة التسويقية التي تعمل على توزيع السلع الاستهلاكية للمستهلك الأخير لاستعماله الشخصي أو استعمال أفراد أسرته.

وتقوم المؤسسة التي تعمل في هذا المجال بالحصول على السلع الاستهلاكية عادة إما من المنتج رأسا أو عن طريق تاجر الجملة أو سمسار أو وكيل.

ويلاحظ أن هناك تزايدا مستمرا في عدد متاجر التجزئة نظرا للزيادة المستمرة في عدد السكان واتجاه السكان نحو الضواحي في المدن الكبيرة مع انتشار السكان، بالاضافة إلى سهولة دخول هذا المجال نسبيا.

وقد أدى التزايد المستمر في عدد متاجر التجزئة إلى قوة المنافسة بينها وزيادة الحاجة إلى تنشيط المبيعات وتقديم خدمات للعملاء.

وتنقسم متاجر التجزئة إلى :

١ ـ متاجر عامة :

تبيع سلع كثيرة متنوعة وهي صغيرة الحجم ونجدها في القرى والمدن الصغرى.

٢- متاجر الأقسام:

وهي متاجر كبيرة تقع غالبا في الأحياء التجارية وفي وسط المدن، وتخصص أقسام لكل مجموعة من مجموعات السلع. وربما يتخصص بعضها في بيع مجموعة معينة من السلع.

٣ ـ المتاجر المتخصصة :

وهي متاجر تتخصص في نوع معين من السلع مثل الأثاثات / الأدوات المكتبية / الأطعمة / الحقائب.

٤ ـ متاجر السوبر ماركت :

هو متجر تجزئة يقوم بتشكيلات مختلفة من البضائع والسلع والمواد الغذائية، ويتعامل غالبا مع المنتج رأسا وبه إمكانات ضخمة لتخزين البضائع والمواد الغذائية كما يتميز عادة بالبيع عن طريق «اخدم نفسك».

٥-محلات الخردوات:

وهي المحلات التي تبيع سلع متنوعة مثل السجاير والأدوات الكتابية والجرائد واللعب، وهي صغيرة الحجم ويعتمد أسلوب بيعها على العلاقة الشخصية بين صاحب المحل والعملاء.

(ب) متاجر الخدمات:

هذه المحلات تعتمد أولا وأخيراً على الثقة والشهرة في تقديم الخدمة الجيدة مثل محلات تنظيف وكي الملابس / صالون الحلاقة / ورش السيارات / مراكز صيانة وتصليح الأجهزة الكهربائية والمعمرة، وحسن اختيار الموقع له أهمية كبيرة

في جذب العملاء بالإضافة إلى عنصر الشهرة.

(جـ) الورش والمصانع الصغيرة :

مثل ورش الأحذية، وتفصيل القمصان والجلاليب وورش انتاج المعدات الصغيرة المستعملة في النجارة واعمال الكهرباء وغيرها. وورش انتاج قطع الغيار البسيطة، وورش النجارة وما إلى ذلك.

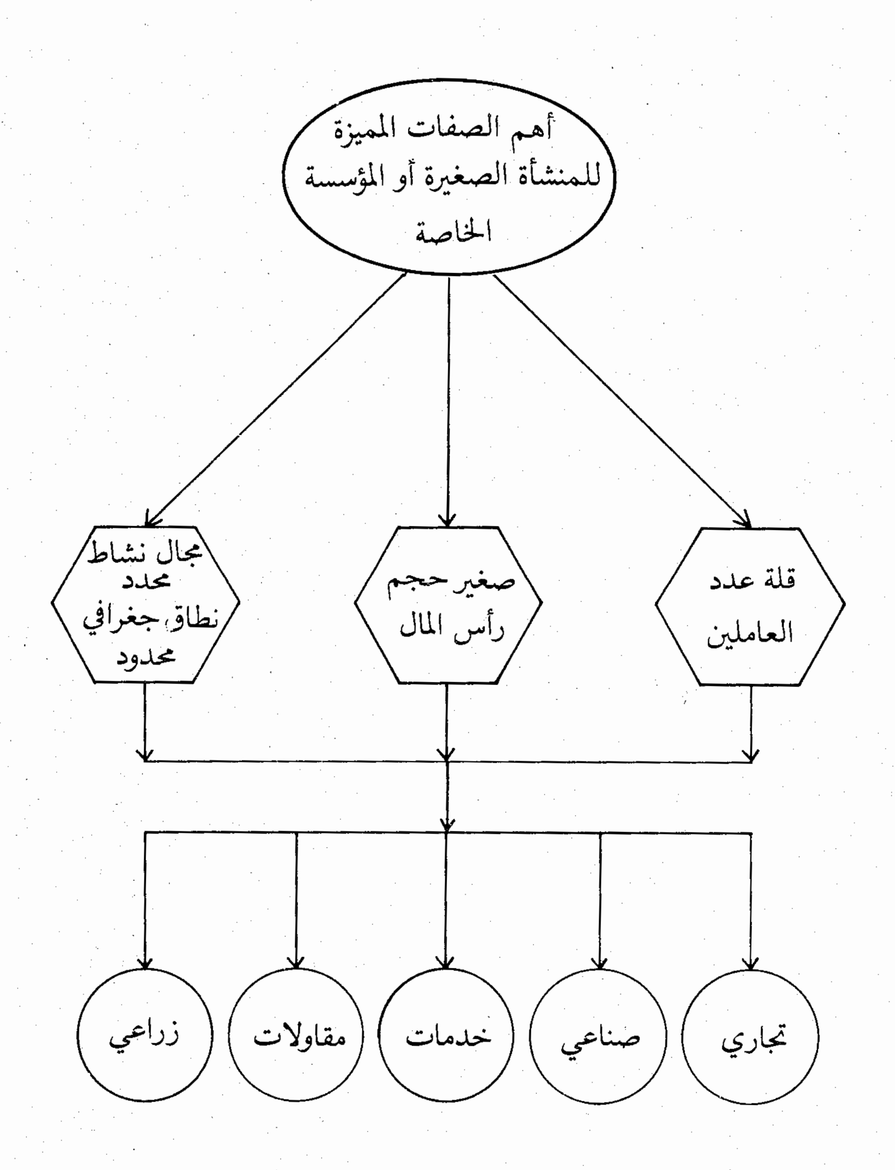
ويلاحظ أن هناك مصانع صغيرة تعتمد على انتاج المواد عن طريق العمل اليدوي، الفني الدقيق مثل السجاد والقطع الفنية في الأثاث بما فيه من رسوم وزخرفة فنية، وهذه المنتجات لها أسواقها المتخصصة.

(د) أعمال المقاولات الصغيرة:

مثل أعمال الدهان / الكهرباء / السباكة / التكييف المركزي / . . في المنشآت المعمارية، ورصف الطرق، وبناء المنشآت السكنية الصغيرة، وحفر الآبار وإنشاء حدائق . .

والشكل التوضيحي رقم (١/١) يبين أهم الصفات المميزة للمؤسسة الخاصة ومجالات العمل المختلفة.

المنشآت الصغيرة:



أهم الصفات المميزة للمؤسسة الخاصة
ومجال عملها

شكل رقم (١/١)

سر نجاح المؤسسة الخاصة :

إن سر نجاح المؤسسة الخاصة يتمثل بدرجة أساسية في ضغط النفقات .

أهم مظاهر الإسراف في المنشآت الصغيرة :

- زيادة عدد العاملين عن حاجة العمل الحقيقية .
- إسراف في رواتب العاملين .
- تشغيل العمال ساعات إضافية بينما هم لاينجزون العمل المفروض إنجازه في الوقت الأصلي .
- شراء مستلزمات وقطع غيار ومعدات بكميات أكبر أو بأسعار أعلى أو جودة أقل من المقدر.
- الإسراف في استخدام السيارات ووسائل الانتقال وعدم ضبط الانفاق على المحروقات .
- الاسراف في استخدام الكهرباء ووسائل الاتصال (هاتف - تلكس - بريد ..... الخ) .
- الإسراف في مصاريف الدعاية والإعلان وما يسمى عموما بالعلاقات العامة .
- سوء التنظيم الإداري بما ينتج عنه تكرار أداء الأعمال وإزدواج التكلفة بالتالي .
- تراكم المخزون من المستلزمات وقطع الغيار.
- الإسراف في إعداد السجلات والمطبوعات والنماذج الورقية دون حاجة حقيقية .
- التوسع في إنشاء الفروع خاصة في المناطق التي لاتستوعب قدرا كبيرا من الانتاج، بما يترتب عليه زيادة التكاليف الإدارية بشكل لا يتفق مع العائد المتوقع من هذه الفروع .

- التوسع في قبول عمليات صغيرة مثلا (قبول صيانة ونظافة مبنى سكني صغير قد يكلف نسبياً أعلى مما تتكلفه صيانة ونظافة مبنى إداري ضخم) .

ولا شك أن الإسراف يتخذ أشكالا أخرى غير ظاهرة لإدارة المنشآت عادة

منها:

- التراخي في تحصيل مستحقات المنشأة لدى الغير.
- التراخي في استرداد التأمينات المودعة لدى الغير.
- التراخي في إسقاط خطابات الضمان عن العمليات المنتهية.

الأسلوب الصحيح لضغط النفقات:

إن ضغط النفقات لايعني تخفيضها بطريقة عشوائية (يمكن تخفيض فواتير الهاتف بالغاء الخطوط ولكن هذا قد يؤثر على سير العمل بالمنشأة) ولكن الأسلم أن يتم ضغط النفقات عن طريق إعداد معدلات مدروسة للإنفاق ومتابعة الانفاق الفعلي وفقا لبرنامج يتفق مع حجم النشاط وبالتالي يتم استئصال الإنفاق الزائد قبل حدوثه من خلال «الرقابة السابقة على الإنفاق».

إن المنشأة جيدة الإدارة هي التي تضع لنفسها خطة أو برنامج زمني (شهري أو ربع سنوي مثلا) يحدد أوجه الانفاق المختلفة ومعدلاتها المرتبطة بأحجام النشاط المتوقعة.

وبالتالي لايتم الإنفاق فعلا إلا بعد أن يتأكد المراقب المالي من أمرين:

الأول: أن المبلغ المطلوب انفاقه مدرج أصلا في البرنامج المالي.

الثاني: أن مستوى الأداء أو حجم النشاط الذي قدر الإنفاق على أساسه لايزال كما هو.

فإذا لم يتحقق أي من الأمرين السابقين يمتنع الصرف.

الفصل الثاني

إتخاذ القرار لمزاولة النشاط

الفصل الثاني
اتخاذ القرار لمزاولة النشـــاط

يتم اتخاذ القرار بناء على عدة عوامل، وفيما يلي سيتم توضيح مراحل اتخاذ القرار.

أولا : الاستعداد الشخصي لمزاولة النشاط :

لابد من توفر الحماس اللازم لمزاولة نشاط ما وهذا الحماس يأتي من شخصية متخذ القرار نفسه ويقويه عوامل هامة أخرى :

(أ) شخصية متخذ القرار :

لابد من توافر عوامل تتصل بشخصية متخذ القرار أهمها :

١ ـ استعداد الشخص لتقبل عنصر المخاطرة.
٢ ـ القدرة على تحمل المسئولية.
٣ ـ القدرة على مواجهة المشاكل بدون التعرض لحالة القلق.
٤ ـ روح العزيمة والإصرار والمثابرة.
٥ ـ تقبل العمل لساعات طويلة دون تذمر.
٦ ـ القدرة على تحمل المجهود الشاق.
٧ ـ القدرة على التعامل مع الآخرين وانشاء علاقات حسنة معهم.
٨ ـ الميل إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.

(ب) قدرات ومهارات الشخص الفنية :

١ ـ التعليم السابق.
٢ ـ الخبرة المكتسبة (في مزاولة الأعمال عامة ـ في هذا النشاط خاصة)
٣ ـ التدريب : النظري ـ العملي.
٤ ـ المعرفة باللغات الأجنبية.

ثانيا : وجود فرص متاحة :

وهذه الفرص المتاحة متنوعة وأهمها :

(أ) وجود مشروع قائم تمتلكه العائلة وعما قريب سوف يتولى إدارته .

(ب) وجود رأس مال مملوك له يمكن استغلاله .

(جـ) وجود أفكار جديدة والتي يمكن تنفيذها داخل المملكة .

(د) ازدياد الطلب على السلعة أو الخدمة .

وفيما يلي بعض الأفكار الجديدة :

١ ـ تحليل المواد الطبيعية التي يمكن تصنيعها مثل المياه المعدنية التي يمكن تعبئتها وبيعها للمستهلكين .

٢ ـ تعليب وتجفيف المنتجات الزراعية .

٣ ـ إمكانية تصنيع بعض السلع ـ التي تستورد ـ محليا .

٤ ـ نقل تكنولوجيا جديدة مطبقة في الدول الأخرى بنجاح، واستثمارها في المملكة .

ثالثا : اختيار مجال نشاط المنشأة :

يتوقف الاختيار هنا على ثلاثة عوامل :

(أ) السوق :

١ ـ حجم الطلب المتوقع على السلعة أو الخدمة (معلومات عن المستهلكين : عددهم / أماكن تواجدهم / قدراتهم الشرائية / أذواقهم / . . الخ) .

٢ ـ دراسة المنافسة القائمة في السوق حاليا ومستقبلا (معلومات عن عدد وحجم المنشآت المتشابهة) .

(ب) رأس المال المطلوب :

قد يتوفر رأس المال بالكامل ، وفي حالة عدم توفره فيمكن ـ في ضوء الفكرة الاستثمارية الناجحة ـ أن يتم اقتراض رأس المال من مصادر عديدة منها الأهل والأقارب والأصدقاء ومؤسسات الاقراض .

(جـ) **النواحي الفنية :**

ما يتطلبه المشروع من عمليات ، ومدى الخبرة الفنية اللازمة لها من صاحب المشروع ومايحتاجه من عمالة مدربة فنية وعادية. والشكلان التوضيحيان رقم (٢/١)، رقم (٢/٢) يوضحان مراحل اتخاذ القرار لمزاولة النشاط.

شراء منشأة قائمة:

كيفية تقدير قيمة المنشأة:

(أ) فحص قيمة الأصول : يجب أن يتم ذلك بواسطة خبير متخصص.

(ب) معرفة القدرة الإيرادية للمنشأة: أو عائد الاستثمار، أي مدى قدر الأصول على تحقيق الأرباح، فإذا كان المشتري يرغب في تحقيق عائد استثمار قدره ٢٠٪ وأن المنشأة تحقق ربحا قدره ٦٠٠,٠٠٠ ريال في السنة فمعنى ذلك أن قيمة المنشأة:

$٦٠٠,٠٠٠ \times \frac{١٠٠}{٢٠} = ٣,٠٠٠,٠٠٠$ ريال، ويسمى مطلوب عائد الاستثمار المرغوب تحقيقه مكرر الاستثمار.

أهم النواحي التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند شراء منشأة قائمة :

١ ـ تطور الربحية في الخمس سنوات الماضية:

ويمكن استخلاص ذلك من:

- تقارير مراقب الحسابات.
- مراجعة دافتر المنشأة.
- فحص حسابات البنوك.
- فحص كشوف الضرائب على الربح.

٢ ـ حجم المبيعات ونسبة الربح المحقق إلى المبيعات ومقارنة ذلك بالنسبة التي تحققها المنشآت التي تعمل في نفس مجال النشاط.

٣ ـ ما أسباب عرض المنشأة للبيع؟

يجب إجراء تحليل دقيق موضوعي لهذه الأسباب.

٤ ـ الحالة المالية للمنشأة كما تعكسها الميزانية العمومية (نسبة التداول والسيولة / فحص أوراق القبض هل هي كمبيالات قديمة متراكمة / فحص المخزون

السلعي وإلى أي حد يمكن تسويقه أو أنه مخزون متقادم؟).

٥ - حالة الأصول الثابتة، وإلى أي حد تم تطبيق معدلات استهلاك مناسبه، والحالة التي عليها الأصول الآن.

٦ - المصاريف الإدارية والتسويقية . . ومقارنتها بالمصاريف المماثلة في المشروعات الأخرى.

٧ - إذا كان المكان مؤجرا . . ما هي القيمة الايجارية وشروط الايجار وهل يمكن تجديد عقد الإيجار؟ وما هي اتجاهات المالك نحو استغلال المبنى في هذا النشاط؟.

٨ - العمال الحاليين ومدى كفاءتهم.

٩ - ما هي احتمالات زيادة الربحية، واتجاهات المستهلكين بخصوص هذه المنشأة والمنشآت المجاورة.

١٠ - سمعة المنشأة في تعاملها مع الغير.

١١ - مدى القابلية في التوسع والنمو في المستقبل.

أهم العيوب التي قد تظهر في حالة شراء منشأة قائمة:

١ - وجود عمال ليس من السهل التخلص منهم في حالة ضعف كفاءتهم.

٢ - وجود انطباع معين في ذهن المستهلك من الصعب تغييره.

٣ - اجراءات عمل وضعت بواسطة المالك السابق يصعب تغييرها.

٤ - يحتاج المبنى إلى إعادة تصميم ويحتاج ذلك إلى تكاليف مرتفعة.

أهم المزايا الناجمة من شراء منشأة قائمة:

١ - الاستفادة من سمعة المنشأة إذا كانت ناجحة.

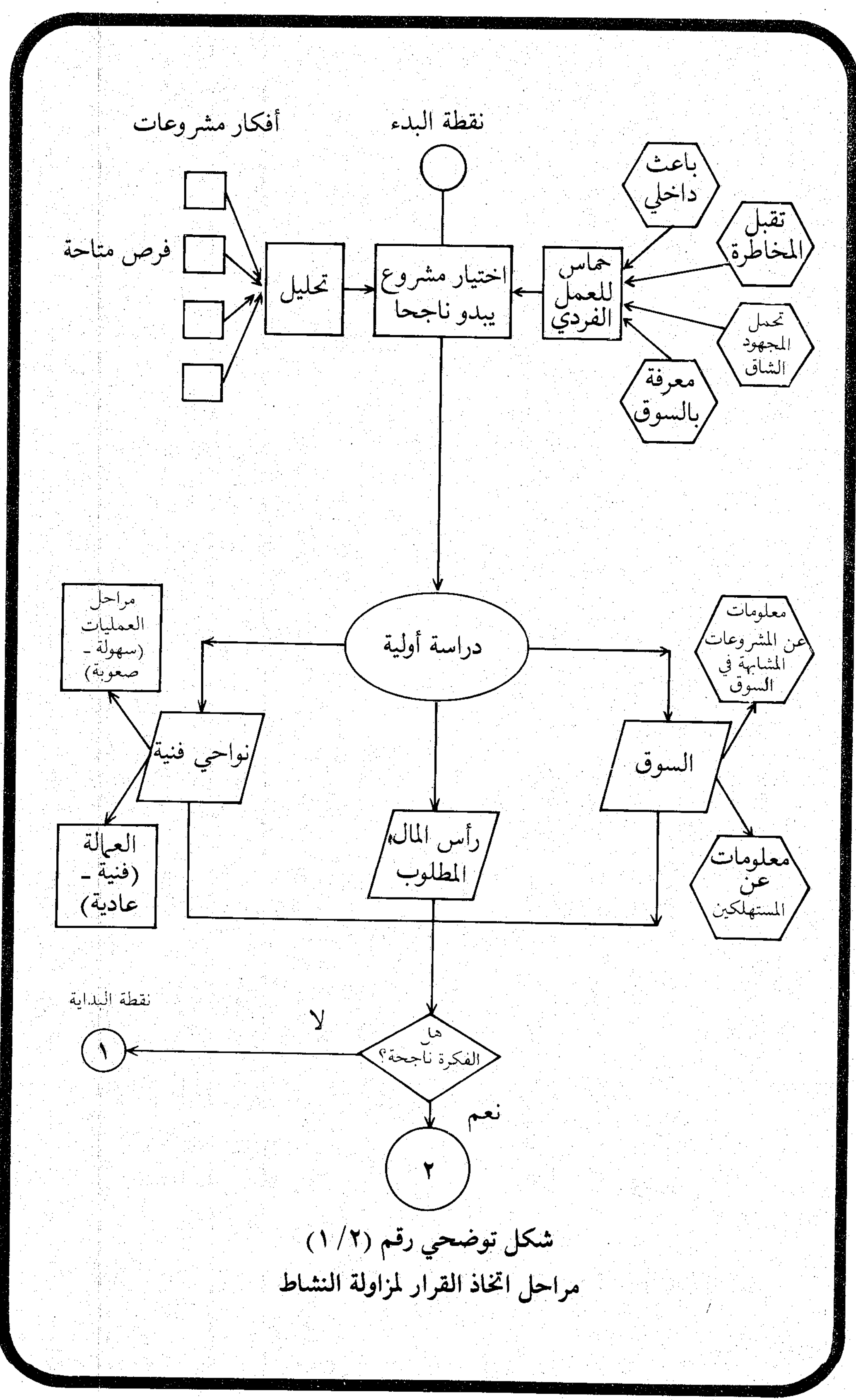
٢ - وجودها في موقع هام.

٣ - توفير الوقت الذي يتطلبه انشاء منشأة جديدة وإرساء سمعتها في السوق.

٤ - الاستفادة من العلاقات القائمة مع الموردين وكذلك العملاء الحاليين.

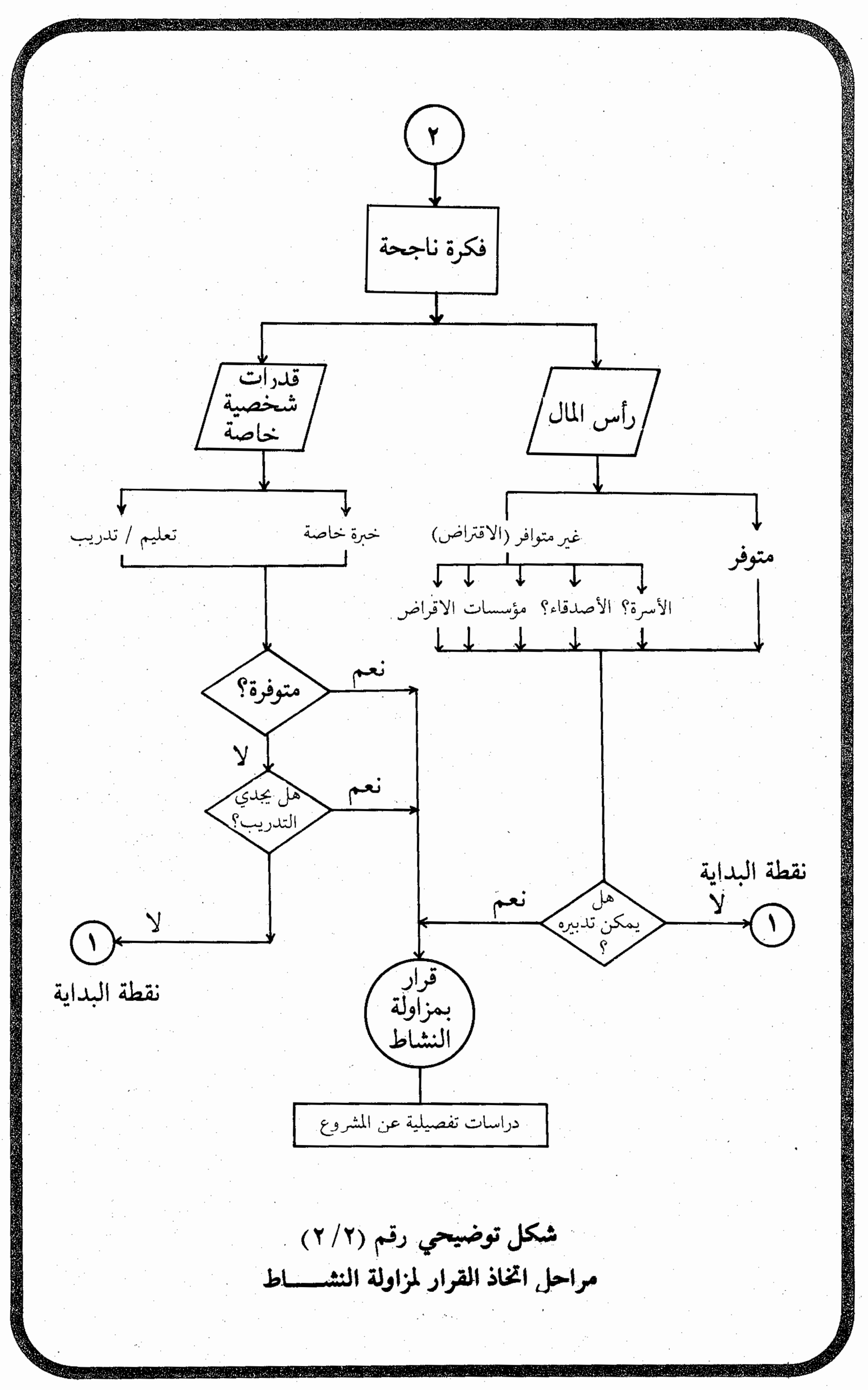
٥ - الاستفادة من الأصول الحالية ومن الجهاز الإداري.

٦ - قصر التمويل على التعامل مع جهة واحدة وهو سداد قيمة المنشأة للمالك السابق.



شكل توضيحي رقم (٢/١)

مراحل اتخاذ القرار لمزاولة النشاط



شكل توضيحي رقم (٢/٢)
مراحل اتخاذ القرار لمزاولة النشـــاط

الفصل الثالث

وظيفة المدير والهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة

الفصل الثالث

وظيفة المدير والهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة

(أ) الأعمال التي يجب على المدير القيام بها:

إن نجـاح المنشأة الصغيرة يعتمد بدرجة كبيرة على مديرها، وكيفية إدارته للأعمال المختلفة، وفيما يلي سوف نستعرض أهم الأعمال التي يجب على المدير القيام بها:

١ ـ التخطيط :

يبدأ التخطيط بتحديد أهداف المشروع وأسلوب تحقيقها، . . والتخطيط يتعلق بالمستقبل، وعلى المدير الناجح أن يتنبأ بالظروف التي يمكن أن تواجهها المؤسسة فيما بعد وأن يكون مستعدا لذلك، والموازنات التقديرية وسيلة مفيدة لمعـرفة المصروفات والايرادات المختلفة في فترة زمنية قادمة، ويمكن بمقارنة المحقق وما هو مخطط معرفة مقدار الانحراف لمعرفة أسبابه والعمل على معالجته.

٢ ـ التنظيم :

هو وضـع نظام لكيفية عمـل المنشأة من حيث وضع الأعمال المتشابهة في مجمـوعـات وأسلوب عمـل كل منها والعلاقة بينهم، وتحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل منها، بحيث يكون هناك نظام متناسق ومتكامل للمؤسسة ككل من خلال هيكل تنظيمي سليم.

٣ ـ تنمية القوى العاملة:

هو تعيين الأفـراد المناسبين لكل وظيفة من وظائف المشروع، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد واجبات ومسئوليات الأفراد والعلاقة بينهم.

ويشمـل نشـاط الأفراد تحديد العدد اللازم من كل نوع من أنواع العمالة وكيفية اختيارهم وتـدريبهم وتعيينهم وتنقـلاتهم في الوظائف المختلفة وتحديد الأجر المناسب لكل منهم وكيفية تنمية مهاراتهم.

٤ ـ التوجيه:

هو عملية الإشراف اليومي والمستمـر على مايقـوم به الأفـراد من أعـمال ومساعدتهم في كيفية أدائها وحل ما قد يصادفهم من مشاكل.

٥ ـ الرقابة:

هي عملية التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للخطة الموضوعة، كما تشمل أسلوب وأداء التنفيذ، مثل كيفية التعامل مع العملاء، والرقابة الجيدة هي التي تعمل دائما على تجنب الوقوع في الأخطاء، أي اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.

ونستخدم التقارير المختلفة كإحدى الوسائل الهامة في عملية الرقابة.

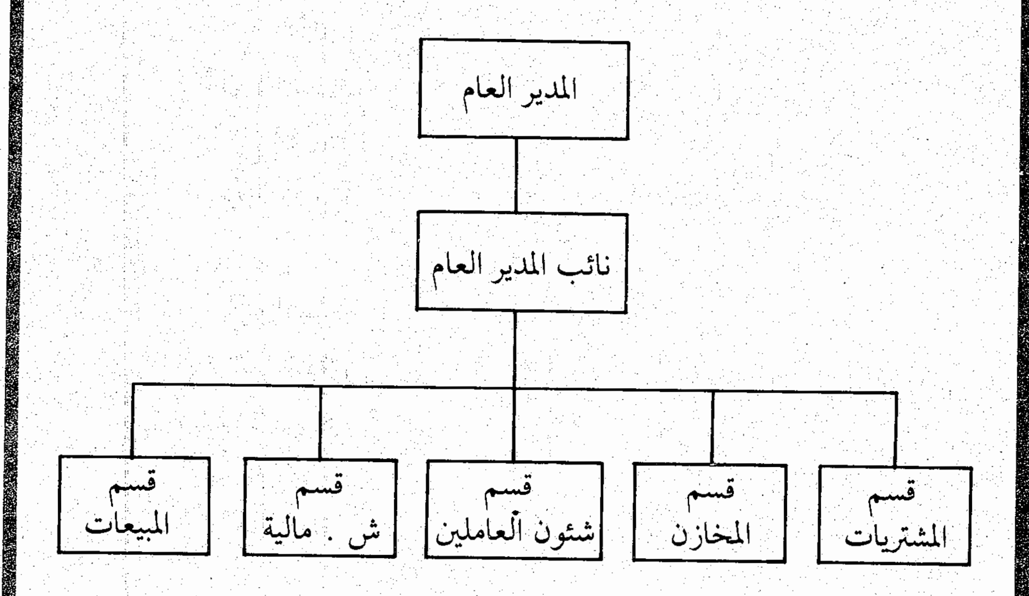
٦ ـ الابتكار والتجديد:

قد تسير المنشأة وفق نظام سليم وتحقق أرباحا مناسبة، ولكن على المدير أن يفكر في كيفية تطوير وتجديد أساليب العمل وتحسين طرق أدائه، وكذلك كيفية فتح مجالات جديدة واستغلال الظروف المختلفة، مما يزيد من أرباحه، ويقلل من التكاليف المختلفة.

(ب) **الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة:**

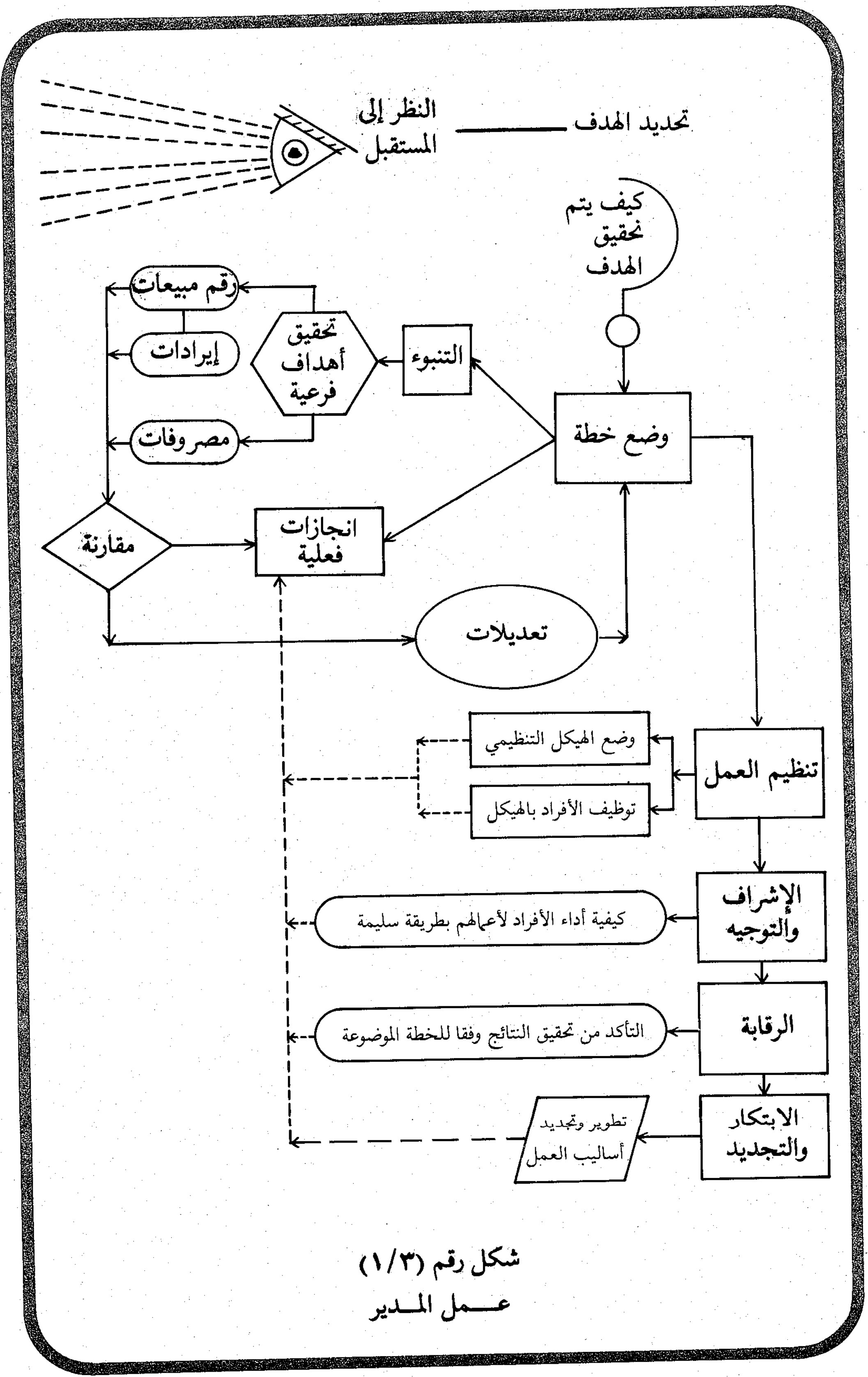
الهيكـل التنظيمي هو رسم تخطيطي يحدد العلاقة بين مجموعات العمل المختلفة (شراء - تخزين - بيع - شئون مالية . . . الخ) وذلك من خلال تحديد العلاقات الأفقية والرأسية وخطوط السلطة والمسئولية والتقسيمات المختلفة التي تتكون منها المجموعات الرئيسية.

ويمكن بيان الهيكل التنظيمي لمشروع تجاري صغير على النحو المبسط التالي:



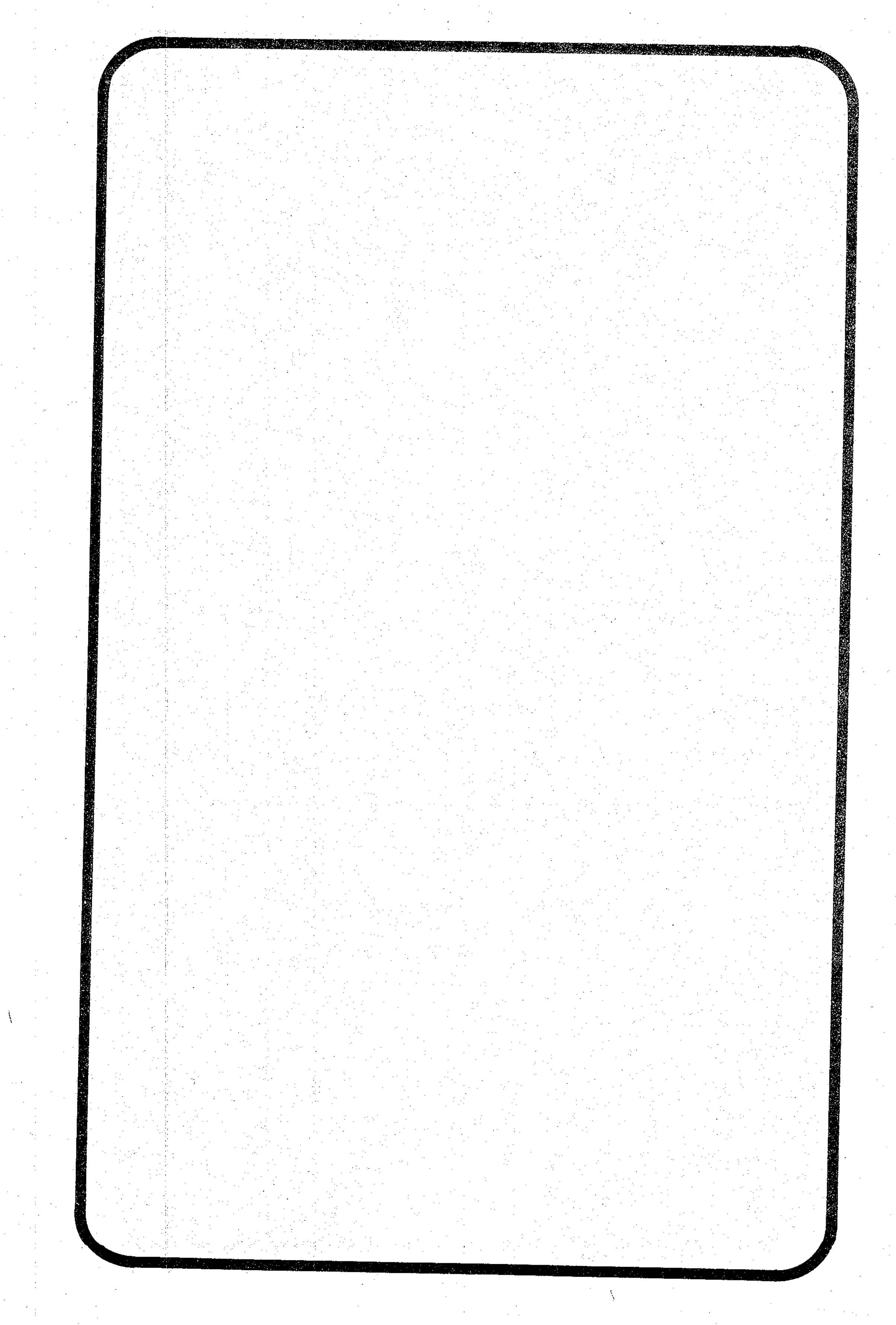
ويمكن أن تتكون الأقسام من وحدات، ويتوقف ذلك على حجم المؤسسة وطبيعة عملها. وجدير بالذكر أنه لا يوجد هيكل تنظيمي ثابت يمكن تطبيقه في كافة المؤسسـات، فالمؤسسـة التجـارية تختلف عن المؤسسـة الخـدمية أو الصناعية، وكذلك بالنسبة للمشروع الواحد يختلف الهيكل التنظيمي حسب نطاق عمل المشروع وحجمه وما إلى ذلك.

والشكل التالي يوضح عمل المدير.



شكل رقم (٣/١)

عـــمل المـــدير



الفصل الرابع

عمليات الشراء

الفصل الرابع

عمليـــات الشـــــراء

إن الأهمـال في تأدية وظيفـة الشراء يؤدي إمـا إلى تضخم المواد والبضاعة المخزونة بما يزيد من رأس المال المستثمر في المخازن ومن فرص التلف والتقادم أو العكس. . عدم إجابة رغبات العملاء والمستهلكين بما يجعلهم يتحولون إلى التعامل مع المنشآت الأخرى المنافسة، وفي المنشآت الصناعية يؤدي إلى توقف عملية الإنتاج.

كيف نقوم بشراء الكمية المناسبة بأقل تكاليف؟

هناك بعض الأسس الواجب معرفتها وهي عبارة عن المعلومات التي يجب على كل مدير أعمال ناجح معرفتها جيدا.

(أ) نسبة تكاليف الشراء إلى التكاليف الكلية:

في المشروعـات الصغـيرة تمثـل تكـاليف الشراء عادة نسبـة كبيرة بالنسبة للتكاليف الكلية، ومن ثم:

إن تقليل تكلفة الشراء أمر ضروري لزيادة أرباح المنشأة» ولكن . . يجب ألا ينـظر إلى الثمن فقط، وإنما يجب أن ينظر إلى مدى موافقة صفقة الشراء لرغبات العملاء والمستهلكين وإلى سهولة توزيعها.

(ب) تحديد الثمن :

تتحدد قيمة المشتريات بواسطة قانون العرض والطلب وتتفاعل ثلاثة عوامل في هذا المجال : الطلب ـ العرض ـ الثمن.

ويجب أن نفرق بين الآتي:

أسواق البائعين :

في هذه الحالة يكون السوق تحت سيطرة البائعين حيث يكون الطلب أكبر من العرض، وبالتالي يتنافس المشترون في الحصول على سلعهم، وبالتالي فهم على استعداد لدفع أسعار مرتفعة.

أسواق المشترين :

في هذه السوق يزداد العرض على الطلب وتشتد المنافسة بين البائعين للحصول على عملاء، وبالتالي تتجه الأسعار إلى الإنخفاض.

(جـ) شراء الكمية المناسبة :

ان الحياة التجارية والاقتصاية تتميز بفترات من الرخاء والكساد ويسمى ذلك « الذورات الشرائية».

في حالة اتجاه مستويات الأسعار إلى الإنخفاض : ينصح دائما بشراء كميات صغيرة وعلى دفعات متعددة.

في حالة اتجاه مستويات الأسعار إلى الإرتفاع : يجب شراء كميات كبيرة وعلى دفعات قليلة.. ولاشك أن قدرة المنشأة المالية وأمكاناتها للتخزين ونوعية السلع.. الخ عوامل يجب أن تؤخذ في الحسبان.

كيف يتم اختيار مصدر الشراء المناسب.. هل يكون ذلك على أساس السعر فقط؟.

لاشك أن السعر أمر هام، ولكن هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ في الحسبان منها:

- أهمية التعامل مع موردين من ذوي المراكز المالية السليمة.
- مدى الاعتماد على المورد في تنفيذ الطلبات في المواعيد والشروط المتعاقد عليها
- درجة الثقة في المورد.
- نوع السلع والمواد المشتراه ومدى صلاحيتها للبيع أو الانتاج.
- عنصر الوقت وظروف الشراء من حيث ندرة السلع المشتراه أو كثرتها واتجاه الأسعار وقوة احتمال المنشأة في انتظارها للحصول على مايلزمها.

- الغرض المطلوب من أجله المواد والسلع المشتراه، ومدى توافر السلع البديلة.
- تناسب الكمية المعروضة للشراء مع المطلوب للبيع.

كما يجب أن نفرق بين سياستين للشراء ومزايا كل منهما:

مزايا الشراء من مصدر واحد :

- احتمال الحصول على خصم الكمية.
- تقليل تكاليف النقل.
- ازدياد ولاء المورد وتعاونه مع المنشأة.
- إذا تمتع المورد بشهرة ممتازة في معاملاته وخدماته التي يقدمها للعملاء.
- احتكار المورد لبعض أنواع السلع.
- إذا كانت الكمية المطلوب شراؤها صغيرة الحجم.
- سهولة اجراءات الاتصال بالمورد وطلب الشراء واجراءات الاستلام والدفع وسهولة العمليات الحسابية نسبيا.
- احتمال عدم توافر التجانس المرغوب فيه في وحدات السلع من عدة موردين.

مزايا الشراء من مصادر متعددة :

- عندما توزع المنشأة طلباتها من السلع على عدة مصادر فإنها تخلق حالة من التنافس بينهم.
- تجنب مخاطر توقف انتاج المورد أو اضطراب نشاطه التجاري.
- المرونة والسرعة في الحصول على الاحتياجات.
- في حالة الشراء للاستعمال وليس للتخزين.
- إن سياسة التنويع والتعدد في مصادر الشراء اكثر شيوعا من سياسة تركيز التعامل مع مصدر واحد.

كيف نتخذ الإجراءات التنفيذية للشراء؟.

فيما يلي بيان بالخطوات أو الإجراءات الواجب اتباعها والنماذج المستخدمة والدورة المستندية الخاصة بالشراء.

١ ـ عندما يصل الصنف إلى نقطة إعادة الشراء، يقوم قسم المخازن بابلاغ قسم المشتريات وذلك عن طريق نموذج طلب شراء شكل رقم (٤/١)، يتم تحريره من:

أصل : يرسل إلى قسم المشتريات.

صورة : يتم الاحتفاظ بها في ملفات قسم التخزين.

٢ ـ يقوم قسم المشتريات بالاتصال بالموردين واختيار مصدر الشراء وفقا لأنسب الشروط. ويعتمد ذلك من المدير العام أو من يفوضه. أما إذا كانت القيمة في الحدود المالية التي يصرح له فيها بالشراء فإنه يقوم بالشراء مباشرة.

٣ ـ يقوم قسم المشتريات بتحرير أمر الشراء شكل رقم (٤/٢) وذلك من:

أصل : يرسل إلى المورد.

صورة: ترسل إلى قسم المخازن.

صورة: ترسل إلى قسم الحسابات.

صورة: يتم الاحتفاظ بها في ملفات قسم المشتريات.

٤ ـ عند تسليم البضاعة تقوم المخازن باجراء محضر فحص واستلام وذلك من:

أصل : يرسل إلى قسم الحسابات.

صورة : ترسل إلى قسم المشتريات.

صورة : يحتفظ بها في ملفات قسم المخازن.

٥ ـ يسلم المورد الفواتير إلى قسم الحسابات.

٦ ـ يقوم قسم الحسابات بمراجعة ومطابقة الفواتير المقدمة إليه من المورد مع محضر الفحص والاستلام مع أمر الشراء، وعند التطابق يحرر شيك للمورد بالقيمة.

٧ـ تنتهي العملية بعد تخزين المواد بالمخزن واستلام المورد لمستحقاته.

ويلاحظ أن عمليات الشراء لا تتم بالنسبة لكل صنف على حده إلا في الحالات العاجلة مثل ضرورة توفير قطعة غيار معينة لاتوجد بالمخازن.. أما في الأحوال العادية فيتم تجميع مجموعة معينة من الأصناف للقيام بشرائها معا، وغالبا ما تكون هذه الأصناف تقترب من نقطة إعادة الطلب سواء أعلى أو أسفل.. وسوف يتم توضيح مايسمى بنقطة إعادة الطلب في الجزء الخاص بالتخزين.

الدورة المستندية للشراء:

الشكل رقم (٣/٤) يوضح الدورة المستندية للشراء.

سلطات الشراء المالية:

* في حالة الشراء بالأمر المباشر أو الممارسة يفوض مدير قسم المشتريات بالشراء في حدود ٢٠٠٠ريال في المرة الواحدة ومازاد عن ذلك إلى ٥٠٠٠ ريال يلزم اعتماد نائب المدير وما زاد عن ٥٠٠٠ ريال فيلزم اعتماد المدير.

* هذه الحدود مجرد حدود استرشادية وتتوقف على عوامل كثيرة منها:
- طبيعة الأصناف ومدى ثبات سعرها في الأسواق.
- مثال: في الأصناف المتكررة التي يتم شراؤها باستمرار وسعرها معروف ومحدد فيجب عندئذ توسيع دائرة سلطة مدير الشراء.
- حجم المؤسسة وبالتالي مدى انشغال المدير بأعمال أخرى (الوقت المتاح والعبء الخاص بعمل المدير).
- درجة الثقة في مدير المشتريات وكفاءته.

نموذج لطلب الشراء

مؤسسة . . . .

قسم المخازن

طلب شراء رقم . . . .

م	رقم الصنف	اسم الصنف	الوحدة	الكمية	موعد التسليم المطلوب	ملاحظات

تحريرا في / / ١٤٠ رئيس قسم المخازن ( )

شكل رقم (٤ / ١)

نموذج لأمر الشـــراء

مؤسسة . . . .

قسم المشتريات

أمر شراء رقم . . . . . .

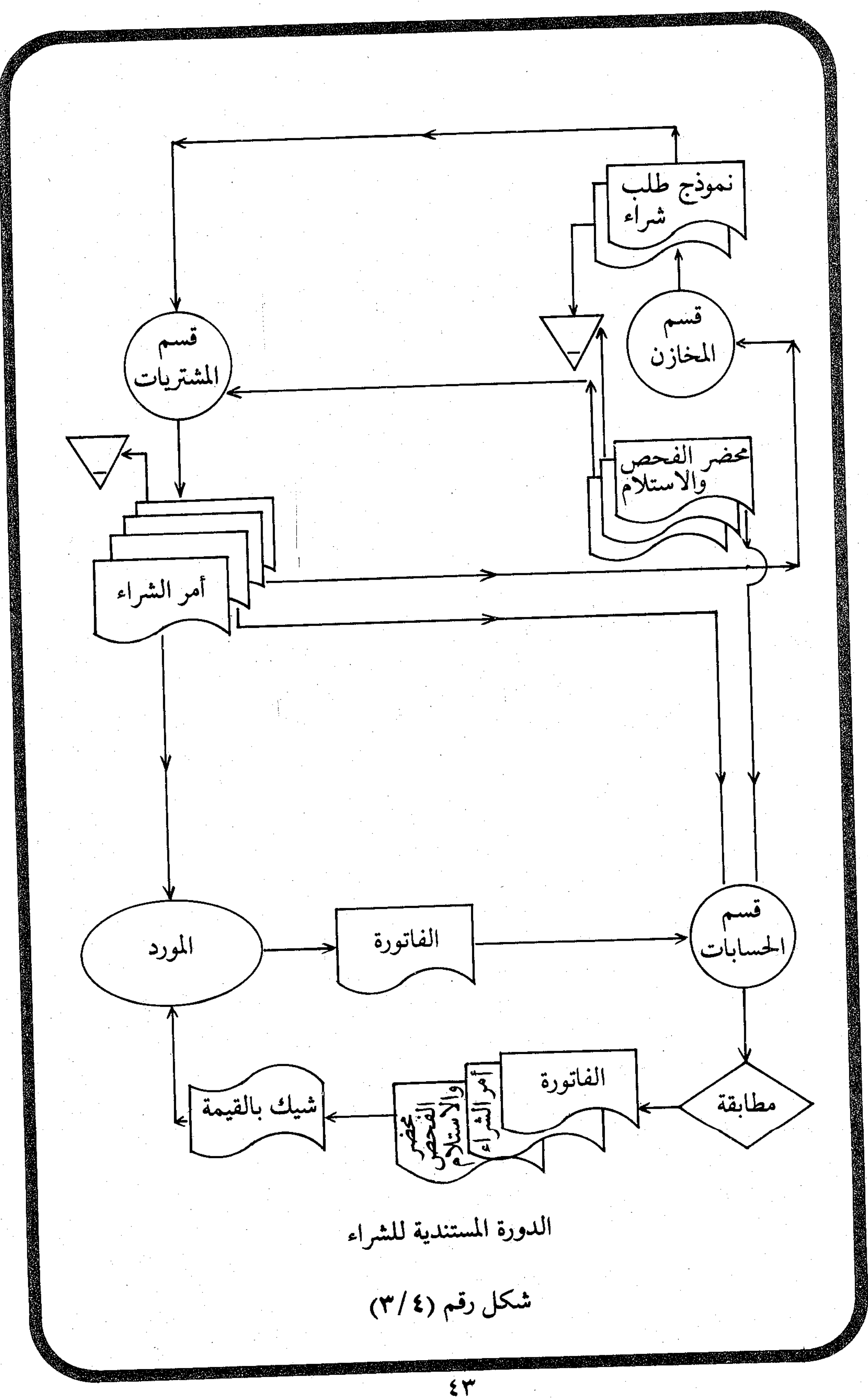
السيد المكرم / مدير مؤسسة . . . .

بناء على العرض المقدم منكم فإننا نرجو التكرم بتوريد الآتي :

م	رقم الصنف	اسم الصنف	الوحدة	ثمن الوحدة	الكمية	الثمن	موعد التسليم	ملاحظات
إجمالي						×××		

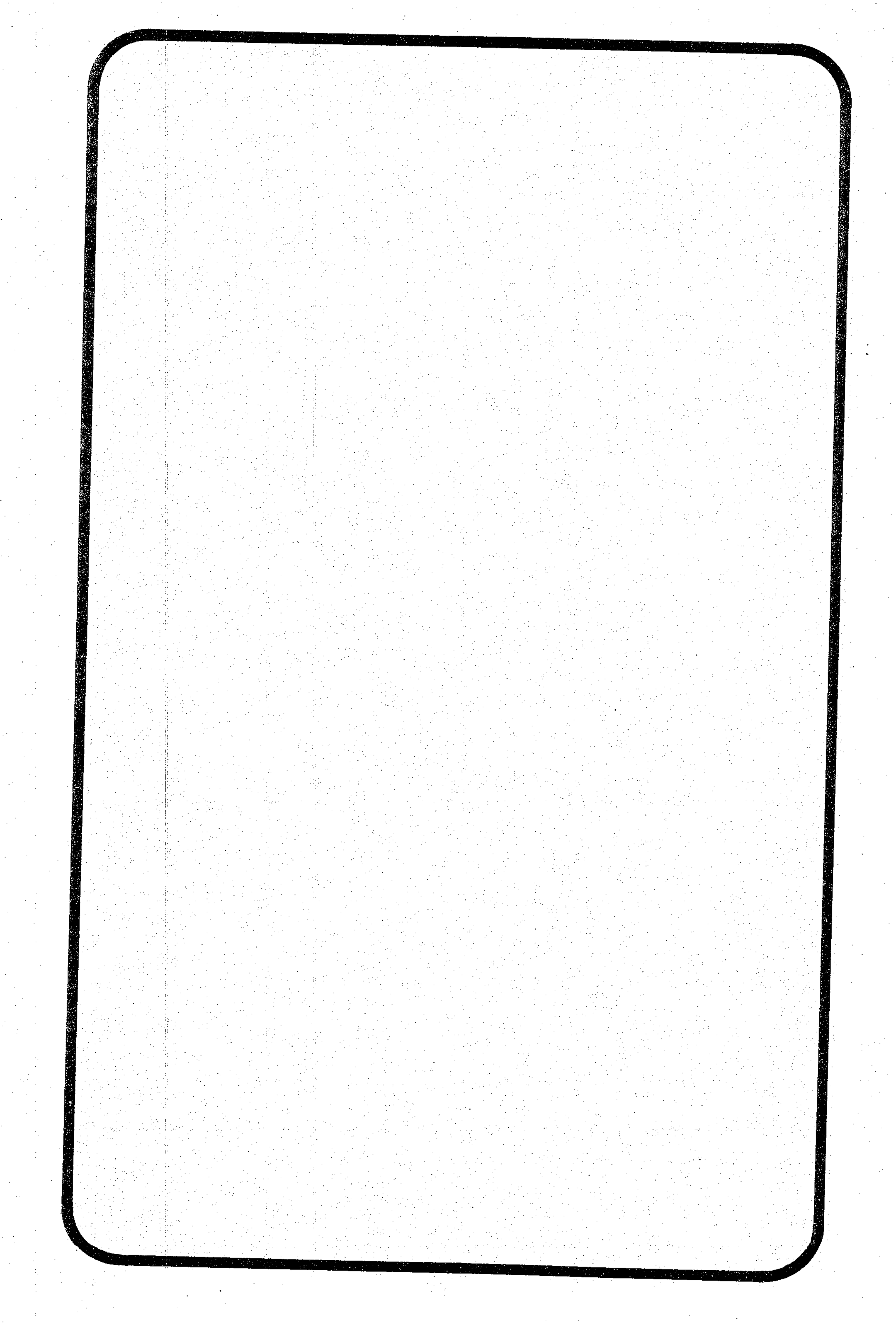
تحريرا في / / ١٤٠ رئيس قسم المشتريات( )

شكل رقم (٤/٢)



الدورة المستندية للشراء

شكل رقم (٤/٣)



الفصل الخامس

الرقابة على المخزون

الفصـــل الخامس

الرقابة على المخـــزون

التخزين من الأعمال الهامة الضرورية لكل منشأة والحاجة إلى التخزين تزداد في بعض الأحوال مثل:

- الانتاج الموسمي لسلع تستهلك باستمرار: مثل المنتجات الزراعية.
- الطلب الموسمي لسلع تنتج باستمرار: مثل أجهزة التكييف / البطاطين.
- التأثير في طبيعة السلعة: مثل الموز يحتاج لفترة ليصبح صالحا للاستهلاك.

كيف نقوم بتخزين المواد بطريقة سليمة؟

يمكن تخزين المواد بطريقة سليمة باتباع الخطوات الآتية:

أولا: تقدير الكميات الواجب تخزينها حاليا وفي المستقبل، مع افتراض عامل آخر هو احتمال التوسع في المستقبل (في المدى المتوسط والطويل) أي من ٥ - ٧ سنوات وأكثر.

ثانيا: تقدير المساحة الخاصة بالمخزن والاشتراطات الخاصة به والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتخزين الأنواع التي تتعامل فيها المؤسسة:

وتقدر المساحة الخاصة بالمخزون بناء على الآتي:

١ - مساحة لتخزين الأصناف (أفقية ورأسية).

٢ - مساحة للتنقل بين أقسام المخزن المختلفة.

٣ - مساحة لأعمال النقل والتفريغ بواسطة عربات وآلات النقل والتفريغ.

٤ - مساحة اضافية (لاحتمالات التوسع في المستقبل) وتتوقف هذه المساحة

الاضافية على عدة عوامل منها :
- اتجاه النشاط في المستقبل.
- القيمة الايجارية أو الشرائية للمساحة.
- موقع المخزن ومدى الاعتماد عليه حاليا ومستقبلا.

ثالثا : تجهيز المخازن بالوسائل الحديثة :
- استخدام أوعية خاصة أو تجهيزات معينة تتلاءم مع نوع البضاعة مثل صناديق / أكياس / . . . الخ.
- تجهيز المخازن بوسائل الانذار المبكر للحريق.
- تجهيز المخازن بوسائل ومعدات إطفاء الحريق / مياه / غازات ضد الحريق.
- استخدام أجهزة تكييف للمواد التي تتعرض للتلف من الحرارة.
- استخدام ثلاجات للحفظ.
- استخدام معدات لنقل المواد حسب وزنها وقابليتها للكسر. . . الخ.
- تخصيص مكان للفحص والاستلام والوسائل الخاصة بذلك.
- تجهيز الطرق المؤدية والخارجة من المخازن إلى الطرق العامة.
- استخدام وسائل الإضاءة المناسبة.

رابعا : ترتيب المواد داخل المخزن بطريقة سليمة :

١ ـ تصنيف وتمييز البضاعة :

يحتوي كل صنف في المخازن على مئات من المفردات، وبالتالي يجب «تمييز» هذه المفردات، ولاشك في أن عدم تمييزها يؤدي إلى تأخير التسليم للعملاء أو الإسراف في الوقت والمجهود سواء بالبحث عن الصنف المطلوب أو عند الخطأ في تسليم صنف غير المطلوب.

٢ ـ نوع المواد المخزونة :
- المواد الثقيلة يجب أن يتم تخزينها في مكان قريب من مكان استلامها أو

مكان استعمالها وأما المواد الخفيفة فيمكن تخزينها في الطوابق العليا.

- المواد الثمينة فيجب حفظها في أماكن يتوافر فيها الأمان وشروط الحفاظ عليها.

- المواد القابلة للالتهاب : فيجب تخزينها في أماكن مجهزة ضد الاشتعال.

أما المواد التي تتلف من الرطوبة والحرارة والضوء مثل المواد الكيماوية وبعض أنواع المأكولات... فيجب تخزينها في أماكن وفقا لظروف كل سلعة منها.

ويبين الشكل رقم (٥/٢) أسس تخزين المواد.

متى يتطلب المخزن شراء صنف من الأصناف؟ هل عند استهلاك الكمية المخزونة؟.

يجب أن يطلب المخزن شراء صنف من الأصناف في حالة وصول **هذا الصنف إلى ما يسمى «بنقطة إعادة طلب الشراء». أي قبل نفاذ الكمية المخزونة.**

كيف تتم معرفة نقطة إعادة طلب الشراء وكيف يتم تحديدها؟

٣ - نقطة إعادة طلب الشراء هي الكمية التي عندما يصل إليها الصنف بالمخازن، فإنه يجب عندئذ إصدار طلب الشراء، وهي محددة بكل كارت صنف شكل رقم (٥/١)، ويتم تحديدها في ضوء الآتي:

(١) معدل استهلاك الصنف.

(٢) الحجم الأمثل للطلبية بالنسبة لهذا الصنف.

(٣) مدة التوريد (الوقت الذي يستغرقه طلب المواد منذ وقت صدور طلب الشراء من المخازن حتى وصول البضاعة إلى المخازن.

كيف تتم عمليات رقابة حركة الأصناف داخل المخازن:

تتم رقابة حركة الأصناف عن طريقين:

(أ) كرت الصنف.

(ب) تقارير المتابعة لحركة الأصناف.

(أ) كرت الصنف :

يجب أن يخصص لكل صنف كارت مستقل يوضح فيه أهم البيانات الخاصة بهذا الصنف وذلك كما هو موضح بالنموذج شكل رقم (٥ / ١).

وكارت الصنف إذا امتلأت بياناته فإنه يستبدل بكارت جديد يوضع فيه البيانات الأساسية والرصيد الحالي، ويبدأ في تدوين البيانات فيه، ويتم الاحتفاظ بالكارت القديم للرجوع إليه لمعرفة البيانات التاريخية عنه مثل معدلات السحب ونقطة إعادة الطلب.

ويلاحظ أن نقطة إعادة الطلب قد تتغير بعد فترة من الزمن «عدة شهور» . . وذلك حسب طبيعة النشاط ومايترتب عليه من معدل استهلاك الصنف.

(ب) تقارير المتابعة لحركة الأصناف :

ب/١ تقرير المتابعة للحركة :

يعتبر كارت الصنف هو المصدر الأساسي لعمل تقارير المتابعة، بالإضافة إلى البيانات المالية عن طريق قسم الحسابات.

ويبين الشكل رقم (٢/ متابعة) الوارد بتقارير المتابعة في الفصل الثالث عشر. نموذج تقرير متابعة حركة المخزون.

ب/٢ تقرير المتابعة للأصناف الراكدة:

وذلك لرقابة هذه الأصناف وإصدار القرار اللازم بشأنها.

ويوضح الشكل رقم (٣/ متابعة) نموذجا لهذا التقرير وارد بتقارير المتابعة في الفصل الثالث عشر.

نموذج كارت صنف

رقم الرف :   رقم الصنف :

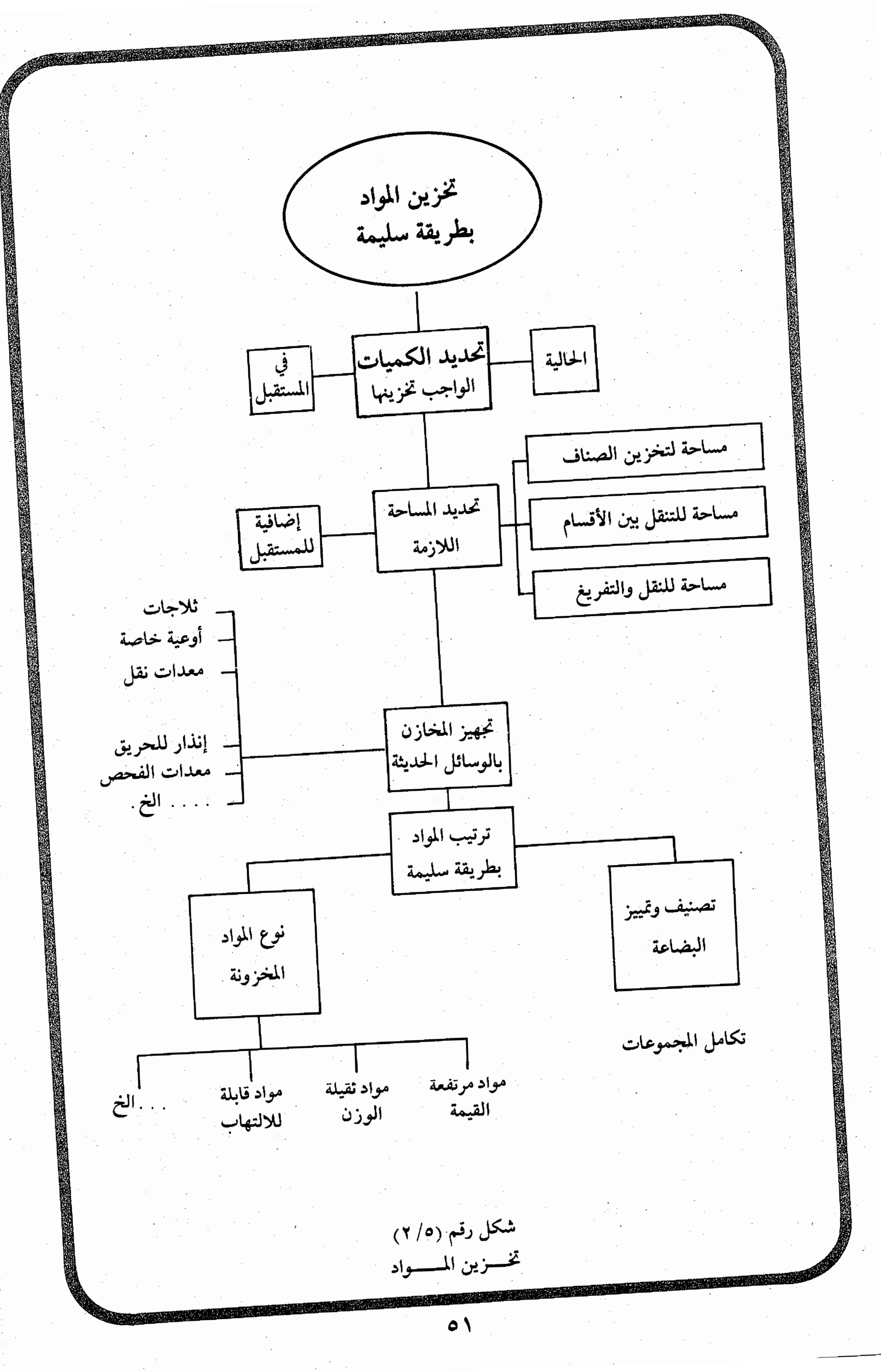
اسم الصنف :

الحد الأقصى :   وحدة   الحد الأدنى :   وحدة

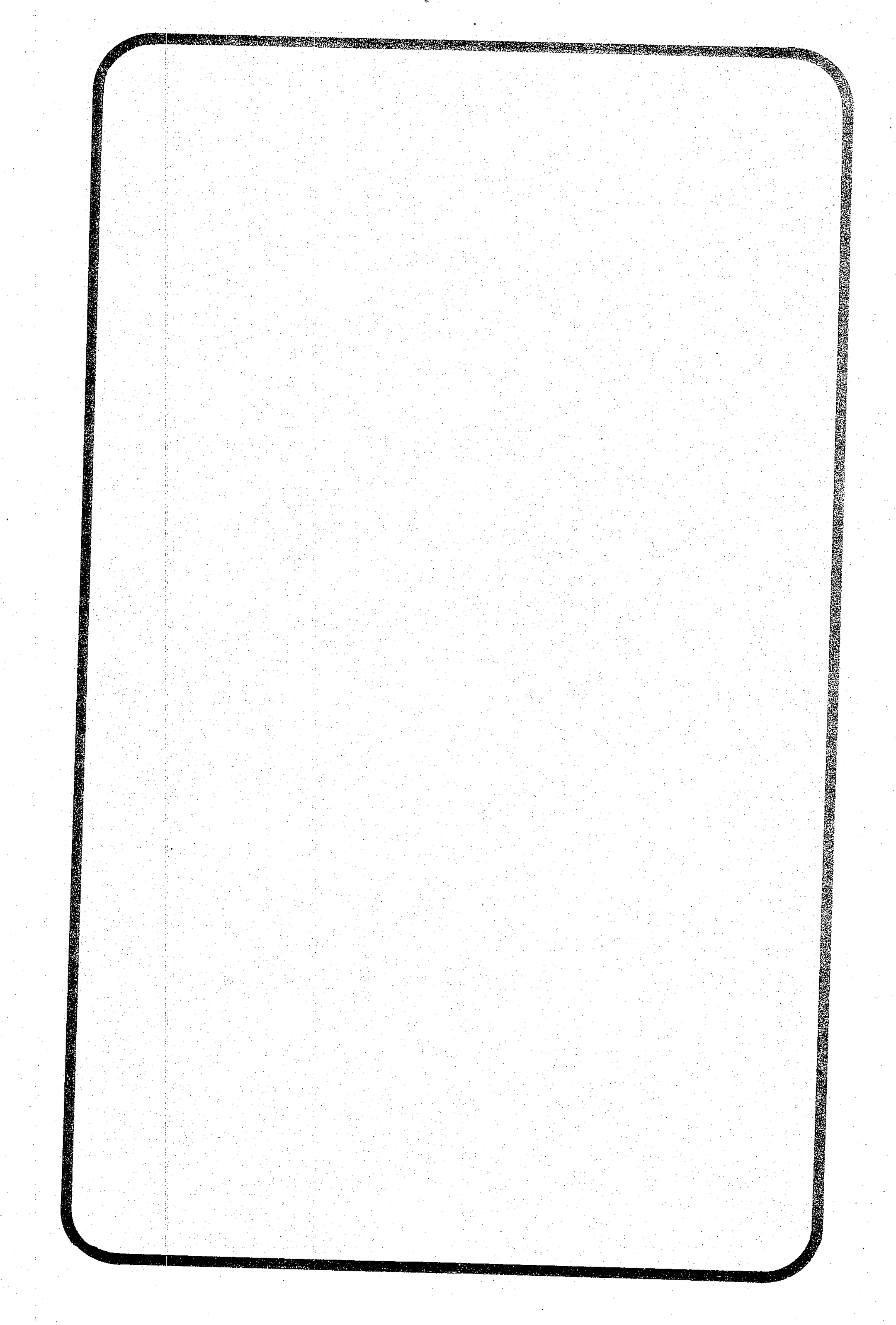
إعادة الطلب :   وحدة   كمية إعادة الطلب :   وحدة

الوارد			المنصرف			الرصيد	ملاحظات
تاريخ	رقم طلب الشراء	الكمية	تاريخ	رقم طلب الشراء	الكمية	الكمية	الكمية التي طلبت وملاحظات المراجعة

شكل رقم (٥/ ١)



شكل رقم (٥/ ٢)
تخـــزين المـــواد



الفصل السادس

عمليات البيع

الفصل السادس

عمليات البيع

تتوقف ربحية المشروع على قدرته في توزيع السلع وعمليات البيع .

كيف يتم تحديد مركز المؤسسة التنافسي في السوق؟

يمكن تحديد مركز المؤسسة التنافسي في السوق باتباع الخطوات التالية :

أولا : معرفة المناخ التجاري السائد في السوق :

١ ـ أسواق المنافسة الكاملة :

هذه الأسواق نادرا ماتوجد ، حيث يفترض في هذه الأسواق وجود عدد كبير من البائعين والمشترين وحجم تعاملات كل منهم صغير نسبيا بالقياس لحجم السوق ككل ، والمعلومات المتعلقة بالسلعة متوافرة ، وحرية الدخول والخروج من السوق متاحة أمام الجميع ، كما أن السلع المتداولة نمطية .

٢ ـ اسواق الاحتكار الكامل :

تنشأ هذه الأسواق عندما يحتكر منتج أو موزع واحد انتاج أو بيع سلعة لها سر صناعي أو تكنولوجيا متقدمة ، وعادة تتدخل الدولة لوضع ضوابط تتعلق بالسعر وأحيانا بالتوزيع .

٣ ـ أسواق المنافسة الاحتكارية :

يوجد عدد كبير نسبيا من المنتجين والمستهلكين وكما توجد أسواق فرعية ، ويلعب ولاء المستهلك لنوع معين من السلع دورا هاما ، مثل اقباله على نوع معين من مستحضرات التجميل أو ماركة معينة من السلع المعمرة (ثلاجات ـ غسالات . . . الخ) أو اقباله على التعامل مع الخدمات المصرفية من بنك معين .

٤ ـ سوق احتكار القلة :

في هذه السوق نجد عدد قليل من المنتجين يتمكنون من الجانب الأكبر من الانتاج .

ثانيا : نصيب المؤسسة من السوق :

نصيب المؤسسة الحالي من السوق:

إذا افترضنا أن المؤسسة تعمل في مدينة الرياض، إذا يجب معرفة الآتي:

١ ـ معرفة نصيب المؤسسة من السوق الكلي للمملكة :

مبيعات المؤسسة السنوية

٢٠٠٠ وحدة

المبيعات بالمملكة

٦٠,٠٠٠ وحدة

٢ ـ معرفة نصيب المؤسسة من سوق مدينة الرياض :

مبيعات المؤسسة السنوية

٢٠٠٠ وحدة

المبيعات في مدينة الرياض

٢٠,٠٠٠ وحدة

٣ ـ معرفة نصيب المؤسسة من سوق المنطقة داخل منطقة الرياض:

مبيعات المؤسسة السنوية

٢٠٠٠ وحدة (العليا)

المبيعات في منطقة العليا

٧٠٠٠ وحدة

٤ ـ أهم المؤسسات العاملة في منطقة العليا :

	المبيعات السنوية
ـ مؤسسة	٢٥٠٠
ـ مؤسسة	١٥٠٠
ـ مؤسسة	٥٠٠

٥ ـ أهم المؤسسات بالمناطق المختلفة:

(المؤسسة) (منطقة) (مبيعات سنوية).

وتتوقف أهمية المعلومات السابقة على الآتي:

ـ سهولة تنقل المستهلك بين الأسواق:

كلما كان ذلك أمرا سهلا فإن التنافس سوف ينتقل إلى جميع المؤسسات داخل الرياض.

ـ مدى اهتمام المستهلك بالسعر:

في حالة السلع المعمرة أو المرتفعة القيمة فدائما ينتقل المستهلك بين الأسواق ليرى بنفسه السلع المعروضة، لأن قرار الشراء لايأتي فجأة وإنما بعد دراسة وتأني.

ـ وعي المستهلك بخصائص المنتجات وسهولة التمييز بينها: كلما زاد وعي المستهلك بهذه الخصائص فإنه يستطيع أن يختار بنفسه وفقا لمجموعة العوامل مثل السعر ـ الجودة ـ سهولة الاستعمال ـ الخ.

ويمكن الحصول على بعض هذه المعلومات من المصادر الرسمية مثل:

* المورد نفسه.. فقد يمد المؤسسة بمبيعات السلع الخاصة به في السوق والمناطق المختلفة.

* الغرفة التجارية والصناعية.

* السجل التجاري.

كما يمكن الحصول على معلومات أخرى ترتبط بهذه المعلومات وتدل عليها مثل:

١ ـ احصاءات السكان وتوزيعهم على المناطق المختلفة (عن طريق الاحصاءات الرسمية المنشورة).

٢ ـ الملاحظة الشخصية:

ـ عدد العاملين بكل مؤسسة.

ـ مساحة المؤسسة.

ـ حجم الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة.

ـ الميزانيات المنشورة.

ثالثا : القدرة على تنمية المبيعات :

كلما اتجهت أرقام المبيعات إلى الزيادة كلما دل ذلك على ازدياد قدرة المؤسسة التنافسية في السوق، وذلك بشكل عام ويجب إضافة عامل آخر هو الزيادة المفترضة بمعنى أنه إذا ازداد الطلب بصفة عامة على السلع بنسبة ١٠٪ وزادت مبيعات المؤسسة بنسبة ١٠٪ (أي بنفس النسبة)فمعنى ذلك أن المؤسسة مازالت تحتفظ بمركزها التنافسي كماهو. . وكلما زادت النسبة كلما ازداد مركزها في السوق قوة، وهكذا والعكس صحيح.

والتنبوء بالمبيعات أمر حيوي ليس فقط لمعرفة مركز المؤسسة التجاري والتنافسي في السوق، وإنما يعتبر الأساس الذي تنبني عليه جميع عمليات المؤسسة من أعمال وشراء وتخزين وشئون مالية وإدارية الخ، وكذلك من تخطيط وتنفيذ هذه الأعمال ورقابتها.

ما هي طرق التنبوء بالمبيعات؟

إن أبسط الوسائل المستخدمة في التنبوء برقم المبيعات هو استنباط الاتجاه العام.

وميزة هذه الطريقة السهولة انها تعبر بدقة إلى حد كبير عن المستقبل في حالة ثبات العوامل المكونة للطلب والعرض خلال الفترة موضع التنبوء. لكن يعاب على هذه الطريقة انها لايمكن الاعتماد عليها عندما تتغير الحياة الاقتصادية ويتأثر الطلب أو العرض خلال فترة التنبوء.

وهناك طريقة أخرى للتنبوء برقم المبيعات في حالة تقديم سلعة جديدة أو لعدم توافر البيانات بدرجة كافية وهي :

« أسلوب المقارنة الدولية » . . ويقصد بها دراسة حالات مشابهة في بلاد تتشابه ظروفها الاقتصادية والطبيعية إلى درجة كبيرة.

وميزة هذه الطريقة هي تخطي عقبة عدم وجود بيانات، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى المتشابهة في خصائصها. وتتركز عيوبها في أن كل دولة لها خصائص خاصة في أذواق أفرادها تختلف بالرغم من تشابه الظروف العامة، بالاضافة إلى مشكلة معرفة التجارب بدقة حيث كل تجربة هي شيء قائم بذاته.

ولاشك أن معرفة الخطة القومية للمملكة وتحليلها، يساعد على التعرف على مدى تشجيع المملكة في تنمية صناعات معينة أو تنمية مجتمعات جديدة عن طريق مد شبكات الكهرباء والطرق وتشجيع الزراعة وغيرها. كما يتم تحليل خطط الدولة بالنسبة للقوى العاملة وتشجيع المواطنين السعوديين على العمل الفني والصناعي والتجاري والمجالات المختلفة التي تشجعها الدولة.

وإذا كانت معرفة حجم الطلب والتنبوء به أمر أساسي وحيوي حيث يؤثر في اتجاه نمو أعمال المؤسسة كما يؤثر على أسعار السلع التي تتعامل فيها فإن المهم أيضا معرفة أنه يمكن للمؤسسة أن تؤثر في حالة الطلب أيضا... وفيما يلي شرح مختصر لكل ذلك.

أولا: عوامل أساسية لتحديد حجم الطلب:

١ ـ الدخـــل:

يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الطلب، وللدخل عدة مفاهيم هي: اجمالي الناتج القومي / الدخل القومي / الدخل الشخصي / الدخل المتاح للتصرف، ويهمنا في هذا المجال الدخل المتاح للتصرف.

والدخل المتاح للتصرف له علاقة قوية بين المنفق على الاستهلاك فكلما زاد الدخل المتاح للتصرف كلما ازداد المنفق على الاستهلاك ولكن بمعدلات أقل من الزيادة في الدخل..؟ بغرض ثبات العوامل الأخرى.

٢ ـ توقعات الدخل في المستقبل:

يتأثر الانفاق الاستهلاكي بالتوقعات في الدخول في المستقبل بالنسبة للوحدات الاستهلاكية خاصة بالنسبة للسلع المعمرة والتي يتأثر شراؤها بمدى التفاؤل والتشاؤم في المستقبل.

ويوضح الشكل رقم (١/٦) تحديد المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

ثانيا: طرق التأثير في حجم الطلب وتنمية المبيعات:

١ ـ دارسة خصائص المتعاملين مع المؤسسة لفهم كيفية التأثير فيهم:

هذه الدراسة تتعلق بنواحي كثيرة منها:

١/١ خصائص السكان:

يجب التعرف على خصائص السكان في السوق الذي يتعامل فيه المؤسسة (المنطقة الجغرافية) مثل السن / الجنس / المهنة / درجة التعليم / الدخل / حجم الأسرة.

٢/١ تحديد من هم أهم الأفراد:

من يؤثر على إصدار قرار الشراء / من هم القائم بالشراء فعلا / من هو مستعمل السلعة.

٣/١ معرفة الدوافع الخاصة بالشراء واحتياجات المستهلكين.

٤/١ معرفة معدل استعمال السلعة.

٢ ـ اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تنمية الطلب على سلع المشروع:

تستطيع المؤسسة أن تنمي الطلب على بضائعها وذلك بوسائل عديدة بحيث تحقق زيادة في رقم المبيعات، وأهم هذه الإجراءات أو الطرق الآتي:

١/٢ تخفيض السعر خلال فترة زمنية محدودة:

أما تخفيض السعر بطريقة مباشرة أو إعداد عروض خاصة مثل بيع أكثر من سلعة معا بسعر أقل من مجموع ثمن السلعتين، أو منح هدايا مجانية في حالة شراء عدد معين من السلع أو إذا زادت القيمة المشتراة عن رقم معين.

٢/٢ الإعلان:

قد يكون الإعلان محلي وينشر في منطقة جغرافية محدودة ويقوم به موزعوا السلع وبائعوها في دائرة اعمالهم، وتستخدم الملصقات والمنشورات والاعلانات المضيئة والصحف المحلية.

٣/٢ تنظيم مسابقات بجوائز نقدية أو عينية:

وقد تكون المسابقات في صورة كوبونات تستبدل بسلعة معينة.

٤/٢ اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب لتنمية الطلب:

مثل انتهاز فرصة الأجازة الصيفية لعرض خاص عن سلع الأطفال، واختيار فروع للمؤسسة في الأماكن التي يكثر فيها الطلب مثل محل صيدلية أمام العيادات الطبية.

٢/ ٥ إضافة ميزة خاصة للسلعة :

مثل : إعداد غلاف مميز جذاب .

: تنوع أشكال وعبوات وأحجام السلعة بحيث تناسب كافة الأذواق .

: وضع ارشادات مكتوبة ومصورة عن السلع وكيفية استعمالها .

٢/ ٦ إضافة خدمة مجانية :

مثل : تقديم الخدمات المكملة مجانا (صيانة ـ إصلاح) .

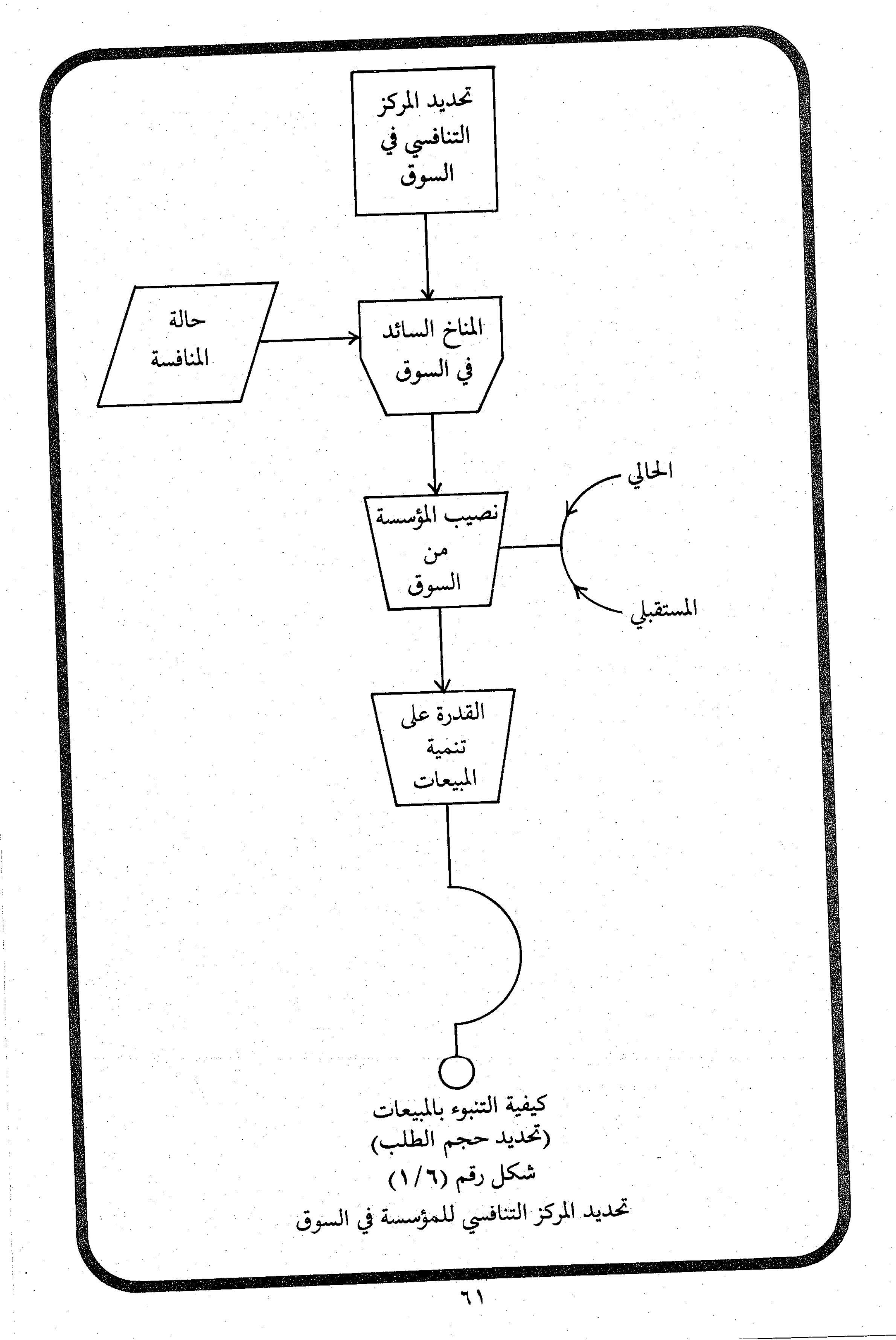
منح ضمان لجودة السلعة .

٢/ ٧ بيع السلع في عبوات كبيرة وأرخص نسبيا .

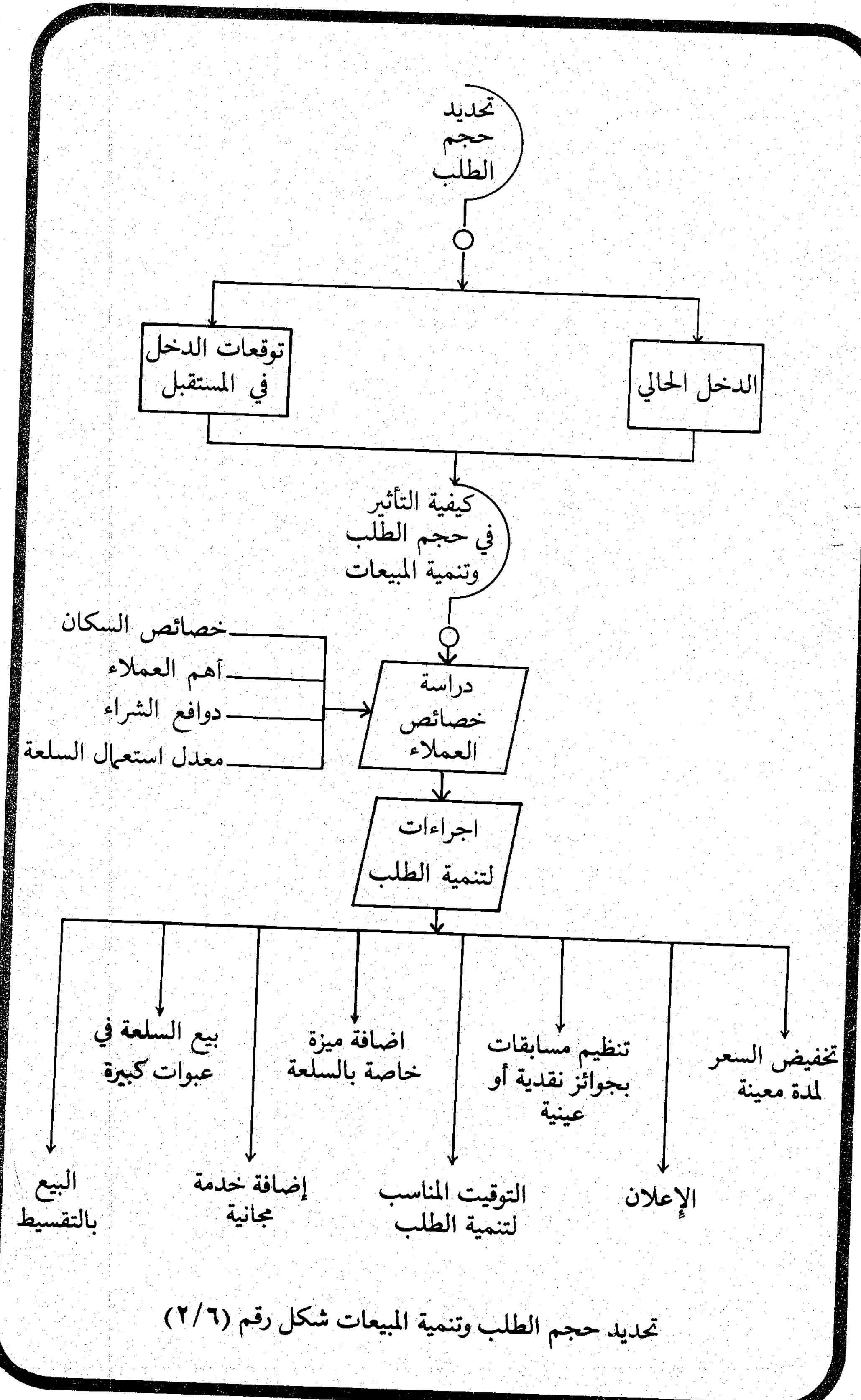
٢/ ٨ بيع بعض السلع عن طريق التقسيط .

ويوضح الشكل رقم (٢/٦) كيفية تحديد حجم الطلب وتنمية المبيعات . ومسألة الجودة والنوعية؟ .





شكل رقم (٦/١)
تحديد المركز التنافسي للمؤسسة في السوق



تحديد حجم الطلب وتنمية المبيعات شكل رقم (٦/٢)

* **المفاهيم والاعتبارات الأساسية التي يجب معرفتها عند حساب العائد من عمليات البيع :**

●● **المبيعات الاجمالية** : عبارة عن قيمة جميع الفواتير التي صدرت من قسم البيع في المؤسسة .

●● مردودات **المبيعات** : ذلك الجزء من البضائع التي يردها العميل للمؤسسة لأي سبب ما .

●● **الخصم المسموح به** : الخصم الذي منحته المؤسسة للمشتري .

. . **المبيعات الحقيقية (الصافية)** = اجمالي المبيعات - (مردودات المبيعات + قيمة الخصم المسموح به) .

●● **خصم الكمية (الخصم المكتسب)** : الخصم الذي حصلت عليه المؤسسة نتيجة شرائها .

●● **بضاعة أول المدة** : رصيد المخازن في أول المدة المعد على أساسها قائمة العمليات .

●● **بضاعة آخر المدة** : رصيد المخازن في آخر المدة المعد على أساسها قائمة العمليات .

●● **مصاريف نقل وتأمين (المشتريات)** : هذه المصاريف تضاف إلى تكلفة المشتريات .

* **تكلفة المشتريات** = (المشتريات الاجمالية - خصم الكمية (المكتسب) + مصاريف نقل وتأمين المشتريات .

* **موجودات المخازن خلال الفترة** = بضاعة أول المدة + المشتريات

* * **تكلفة البضاعة المباعة** = (بضاعة أول المدة (بثمن التكلفة) + تكلفة المشتريات) - بضاعة آخر المدة (بثمن التكلفة) .

* * مجمل الربح = قيمة المبيعات الصافية (بسعر البيع) - **تكلفة** البضاعة المباعة (بسعر التكلفة) .

* * صافي الربح = مجمل الربح - مصاريف متنوعة .

ملاحظات :

١ ـ يلاحظ أن تكلفة البضاعة المباعة لا تمثل فقط قيمة البضاعة فعلا بسعر التكلفة، وإنما يضاف إلى ذلك قيمة العجز في البضاعة أثناء تخزينها مثل التلف / التقادم / . . الخ . .

٢ ـ هناك خصم يسمى «خصم تعجيل الدفع» وهو الذي تحصل عليه المؤسسة نظير سداد ديونها قبل الموعد المحدد (وفقا لشروط التعاقد في الشراء)، وعلى الرغم من أنه خصم مكتسب إلا أنه يعامل كايراد حصلت عليه المنشأة نظرا لقدرتها المالية، ويضاف هذا الخصم إلى الأرباح مباشرة.

الفصل السابع

التسعير

الفصل السابع

التســــــعير

ان تسعير السلع والبضائع أمر بالغ الأهمية، وتهدف كل مؤسسة إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، ووضع السعر المناسب لكل سلعة يجب أن يتم بعد دراسة شاملة لكل العوامل التي تؤثر في الحصول على أقصى ربح ممكن.

هل وضع سعر مرتفع للسلعة يحقق عائداً مرتفعا؟

إن المعيار الأساسي في اختيار السعر المناسب هو ما يحققه من عائد اجمالي للمؤسسة، ولذلك فإنه ليس بالضرورة تحقيق هذا العائد المرتفع من سعر مرتفع للسلعة، وربما يحدث العكس إذ ينخفض العائد الاجمالي.

مثال:

إذا كان السعر ريال للوحدة	عدد الوحدات المباعة	الدخل الاجمالي
٨	١٠,٠٠٠	٨٠,٠٠٠
٧	١٢,٠٠٠	٨٤,٠٠٠
٦	١٣,٠٠٠	٧٨,٠٠٠

. . في هذا المثال الافتراضي نجد أن تحديد سعر ٧ ريال / للوحدة هو أنسب سعر وليس ٨ ريال للوحدة.

والمسألة ليست بمثل هذه البساطة وإنما تحتاج إلى تحليل دقيق لكافة العوامل.

ما هي الاستراتيجية الواجب اتباعها في تسعير السلع؟

قبل الاجابة على هذا السؤال يجب أن نعرف الآتي:

أن سعر أي سلعة = تكاليفها + نسبة اضافة معينة تمثل الربح) أو أن السعر - التكاليف = الربح.

الاستراتيجية الواجب اتباعها لتسعير السلع والبضائع هي اتباع الأسلوب الذي يتلاءم وفقا لظروف الطلب والعرض بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن.

وسوف نبين فيما يلي الأساليب المختلفة للتسعير، وذلك لاختيار الأسلوب الأنسب في ظل الظروف المختلفة:

١ ـ كشط السوق:

هو أن نبدأ بسعر مرتفع لكي تستطيع المؤسسة الحصول على أرباح عالية والمستهلكون في هذه الحالة هم الفئة القادرة ماليا على دفع هذا السعر، وبعد فترة يتم تخفيض السعر لكي تستطيع الفئة التالية من الأفراد شراء السلعة وهكذا...

يمكن تطبيق هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- في حالة تقديم **سلعة جديدة** في السوق.
- في حالة تقديم **تصميمات جديدة** (المودة).
- في حالة **عدم وجود منافسة** أو سلع بديلة أي قلة مرونة الطلب على السلعة خاصة في المراحل الأولى من حياتها.

٢ ـ التمكن من السوق:

وهو تخفيض السعر بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

يمكن تطبيق هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- **في حالة حساسية السوق للسعر** : بحيث يقبل عدد كبير من المشترين الجدد على شراء السلعة نتيجة لسعرها المنخفض.
- **عدم وجود سوق مرتقبة مجزية من ذوي الدخول المرتفعة التي يمكنها** الشراء بأسعار مرتفعة.
- **اتجاه تكلفة الانتاج والتسويق للوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات** المباعة.

- مواجهة منافسة قوية حاليا ومستقبلا عن طريق السعر.

٣ - تسعير السلع المتعددة الأشكال:

- توحيد السعر:

يجب اتباع سياسة توحيد **السعر** بالنسبة لبعض السلع التي لها مقاسات مختلفة مثل الجوارب والأحذية للرجال، وذلك بهدف التقليل من التعقيد في السعر، والتقليل من شراء المقاسات غير الصحيحة بسبب اختلاف السعر.

- عدم توحيد السعر:

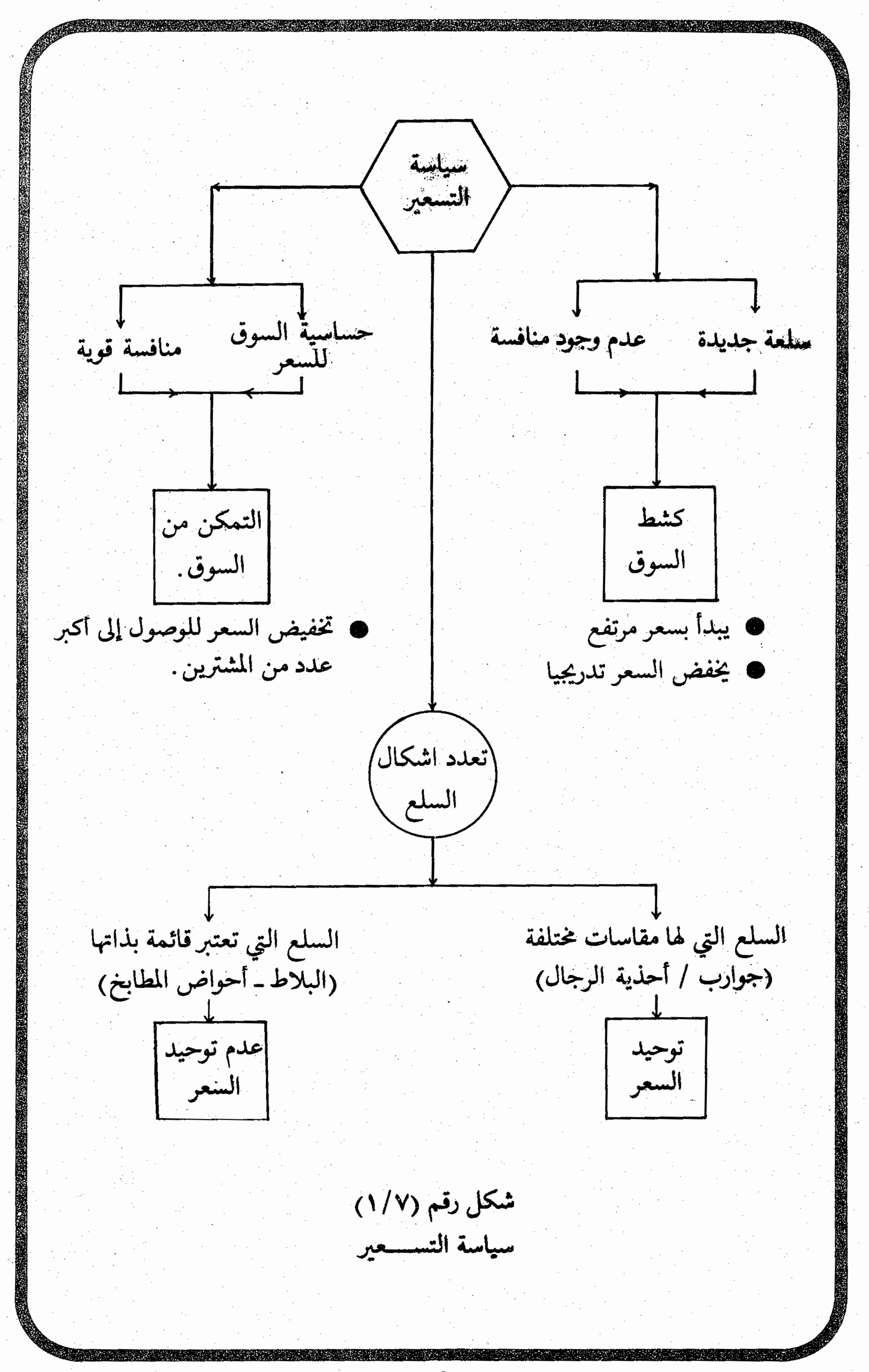
يجب اتباع وضع أسعار مختلفة في حالة السلع التي تعتبر سلع قائمة بذاتها باختلاف أشكالها مثل: أحواض المطابخ والحمامات والبلاط والمرايا وكذلك الملابس وفقا لتصميماتها المختلفة، وأشكال الأحذية المتميزة.

وهذا لأن كل شكل من هذه الأشكال له سوق مختلفة عن الأسواق الأخرى.

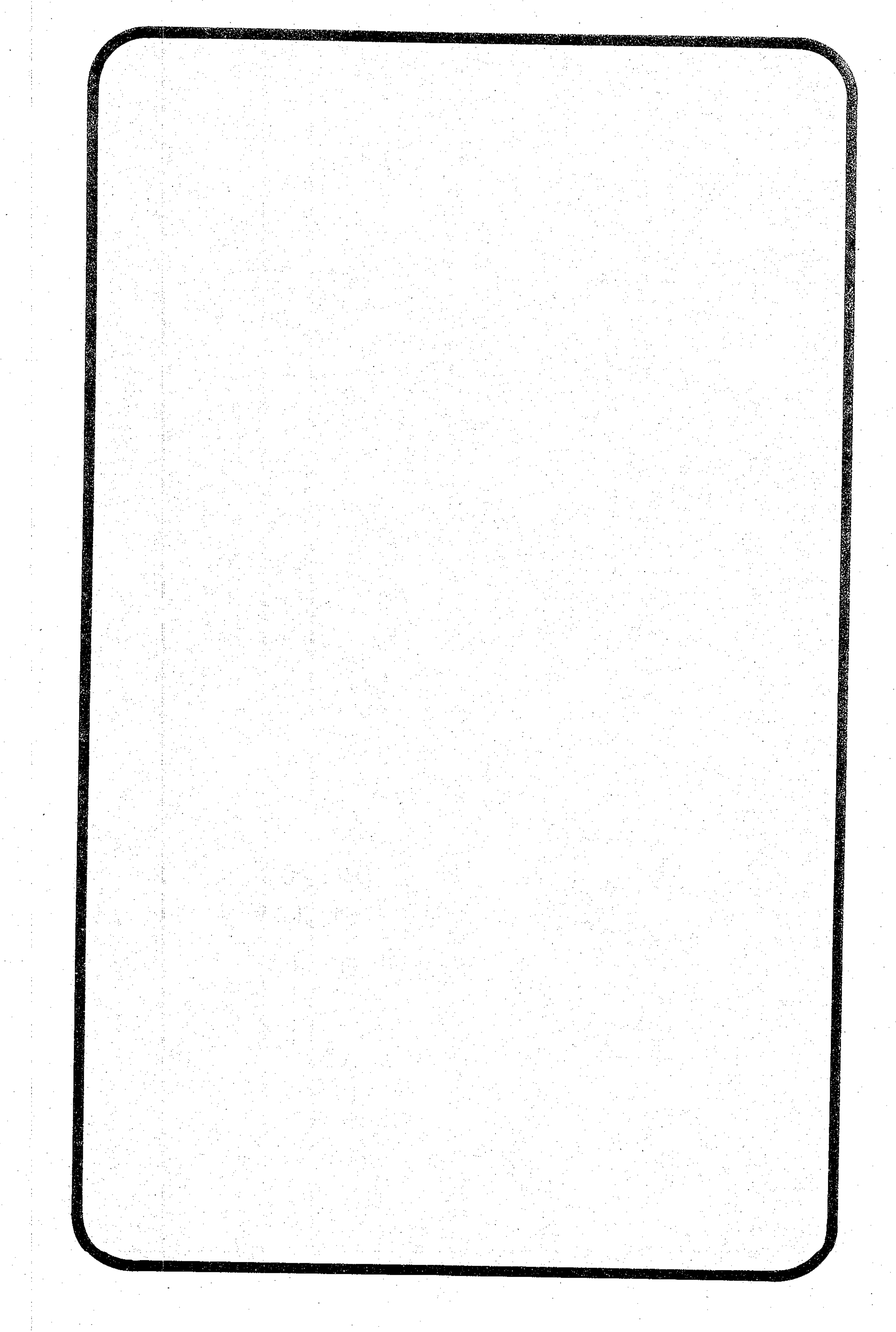
٤ - التسعير طبقا لعدد محدود من الأسعار:

وهي أن تتخذ المؤسسة شعارا بوضع تسعير موحد لمجموعة معينة من السلع، ويجب أن تكون هذه السلع متنوعة لاغراء العميل على اختيار مايناسبه، وقد يؤدي اتباع هذا الأسلوب إلى انخفاض الأرباح في حالة ارتفاع التكاليف وعدم تغير الأسعار، ولكن يمكن تعويض ذلك عن زيادة رقم المبيعات وكذلك بالبحث عن سلع ذات تكاليف أقل.

والشكل رقم (١/٧) يوضح سياسات التسعير.



شكل رقم (١/٧)
سياسة التســـعير



الفصل الثامن

النظام المحاسبي

الفصل الثامن

النظام المحاسبي

حاجة المنشآت إلى نظام محاسبي:

تحتاج كافة المنشآت أيا كان شكلها القانوني أو طبيعة نشاطها أو هيكلها التنظيمي والإداري إلى المعلومات المحاسبية من أجل:

* قياس نتائج الأعمال.
* اتخاذ القرارات.
* تحقيق الرقابة على الموارد والمصروفات.

إن الملاك والمدراء والممولين يحتاجون لمعلومات محاسبية خلال فترة نشاط المنشأة للوقوف على:

- الأموال المستثمرة في المنشأة في تاريخ معين ومصادرها.
- أوجه الاستثمار بالمنشأة في تاريخ معين وهيكلها.
- المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين.
- المديونية والدائنية بين المنشأة والغير.
- الايرادات التي حققتها المنشأة عن فترة معينة.
- المصروفات والتكاليف الخاصة بالمنشأة عن فترة معينة.
- مقدار صافي الربح أو صافي الخسارة التي حققتها المنشأة عن فترة معينة.
- العائد على الأموال المستثمرة في المشروع عن فترة معينة.

ويتم تقديم المعلومات السابقة لمستخدميها في شكل «تقارير» للمساعدة في ترشيد القرارات وتقويم الأداء والوقوف على الآثار المالية الناتجة عن السياسات والخطط التي اتبعت في إدارة المنشأة.

مما تقدم يتضح لنا أن أية منشأة تحتاج إلى معلومات محاسبية، ويتم توفير تلك المعلومات المحاسبية من خلال القوائم المالية (مثل قائمة المركز المالي وقائمة نتيجة الأعمال) وتعد القوائم المالية من خلال النظام المحاسبي بما يحتويه من مستندات ودفاتر وسجلات وقوائم وتقارير، ولذلك يمكننا القول أن النظام

المحاسبي للمنشأة يعتبر بمثابة «نظام معلومات» يسعى إلى توصيل المعلومات المالية الملائمة للأطراف المهتمة من خلال «القوائم المالية».

ويوضح الشكل رقم (١/٨) التالي الترابط العضوي بين حاجة الادارة للمعلومات المالية والقوائم المالية والنظام المحاسبي.

ماهي القوائم المالية؟

تتكون القوائم المالية الأساسية في المحاسبة المالية من:

* قائمة المركز المالي (الميزانية)
* قائمة نتيجة الأعمال

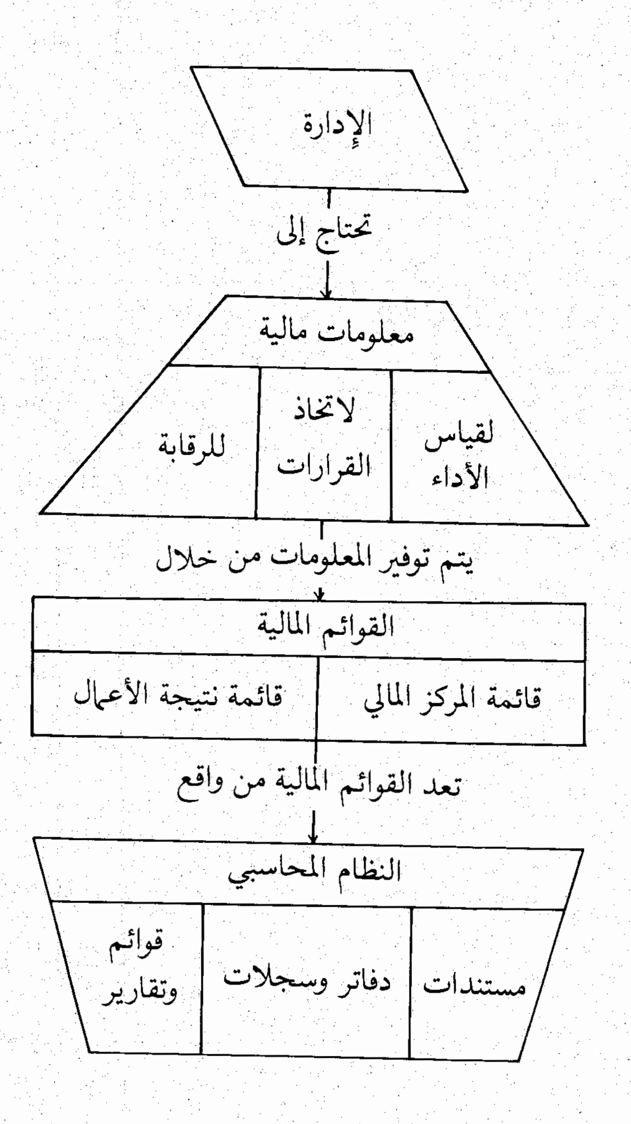
أولاً: قائمة المركز المالي (الميزانية):

تهدف قائمة المركز المالي إلى تحديد المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين وتتضمن قائمة المركز المالي ثلاثة عناصر رئيسية هي:

* الأصول.
* الخصوم.
* حقوق أصحاب المنشأة.

الأصول:

تتمثل الأصول في جميع ما تمتلكه المنشأة وله قيمة نقدية ويعتبر مصدراً للخدمات المستقبلية.



شكل رقم (١/٨)
الترابط بين حاجة الادارة للمعلومات والقوائم المالية والنظام المحاسبي

ومن أمثلة الأصـول ماتمتلكـه المنشأة من أراضي ومباني وآلات، ومعدات وأثاث وتركيبات وبضاعة بالمخازن ونقدية بالخزينة ولدى البنوك والمصارف.

وتنقسم أصول المنشأة عادة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

(أ) الأصول الثابتة:

وتتكون من الأصول التي تقتنيها المنشأة بقصد المساعدة في الانتاج لابقصد إعادة البيع، كما يصعب تحويلها إلى نقدية سائلة بسهولة في الأجل القصير.

ومن أمثلة الأصول الثابتة (الأراضي، المبان، الالات، والمعدات الأثاث، والتركيبات والعلامات التجارية وحقوق الاختراع.

(ب) الأصول المتداولة:

وتتمثل في الأصول التي تقتنيها المنشأة بقصد الاتجار وتحقيق ربح والأشكال المختلفة التي تتحول إليها.

وتتكـون الأصـول المتداولة أساسا من البضاعة التي تقتنيها المنشأة بقصد إعادة بيعها وتحقيق ربح، والمدينين أو العملاء وأوراق القبض، والنقدية.

الخصوم:

تتمثـل الخصوم في التزامات على المنشأة للغير، وتنقسم الخصوم عادة إلى قسمين رئيسيين هما:

(أ) التزامات طويلة الأجل (خصوم ثابتة):

وهي الالتزامات التي تستحق على المنشأة بعد أكثر من سنة مثل السندات والقروض طويلة الأجل.

(ب) التزامات قصيرة الأجل (خصوم متداولة):

وهي الالتزامات التي تستحق على المنشأة خلال سنة، ومن أمثلتها حسابات الدائنين وأوراق الدفع.

حقوق أصحاب المنشأة:

تتمثل في حقوق أصحاب المنشأة على الأصول، وتتكون من:

(أ) رأس المال :

ويعبر عن مقدار الأموال التي يستثمرها الملاك في المنشأة بشكل دائم .

(ب) الاحتياطيات والأرباح غير الموزعة (المدورة) :

وتتمثل في الأرباح التي تحققها المنشأة ويتقرر احتجازها وعدم توزيعها لتدعيم المركز المالي بناء على قوانين ملزمة أو رغبة الملاك .

معادلة قائمة المركز المالي (معادلة الميزانية) :

تتدرج الأصول والخصوم وحقوق أصحاب المنشأة في معادلة قائمة المركز المالي أو معادلة الميزانية التالية :

الأصول = الخصوم + حقوق أصحاب المنشأة .

وتعتبر المعادلة السابقة عن شيء واحد وهو ممتلكات المنشأة ولكن من وجهة نظر مختلفة ، فالأصول توضح ماتمتلكه المنشأة من موارد مختلفة ، في حين توضح الخصوم وحقوق أصحاب المنشأة كيفية تمويل تلك الموارد، وبعبارة أخرى فإن الخصوم وحقوق أصحاب المنشأة يعبران عن مصادر الأموال الخارجية ، والأصول تعبر عن أوجه استثمار تلك المصادر، وبالتالي فإن كل من الخصوم وحقوق أصحاب المنشأة من ناحية والأصول من ناحية أخرى ما هما إلا وجهان لعملة واحدة .

بناء على ذلك فإن المركز المالي للمشروع في حالة «توازن حسابي مستمر» بالرغم من تعدد العمليات المالية التي تؤثر على عناصر المركز المالي .

ويفسر البعض ذلك التوازن المستمر بأن أي اصل تمتلكه المنشأة لابد وأن يوجد شخص له حق على هذا الأصل وبمقدار ذلك الأصل، وهذا الحق إما أن يكون لأصحاب المنشأة أو للغير أو لكلاهما معا .

نموذج لقائمة المركز المالي :

أوضحنا فيما سبق أن قائمة المركز المالي تتضمن ثلاثة عناصر هي : الأصول ، الخصوم ، حقوق اصحاب المنشأة .

ان هذه العناصر الثلاثة تدرج في قائمة تسمى قائمة المركز المالي وتتخذ عادة شكل حرف « T » حيث يدرج في الجانب الأيمن الأصول، وفي الجانب

الأيسر الخصوم وحقوق أصحاب المنشأة.

وطبقا لما سبق ذكره فإن الجانب الأيمن (الأصول) لابد أن يتساوى دائما وفي جميع الأحوال مع الجانب الأيسر (الخصوم وحقوق أصحاب المنشأة)

وفيما يلي نموذج مبسط لقائمة مركز مالي لمنشأة تجارية صغيرة وبأرقام افتراضية للايضاح.

والشكل رقم (٢/٨) يوضح عناصر المركز المالي.

مؤسسة ....

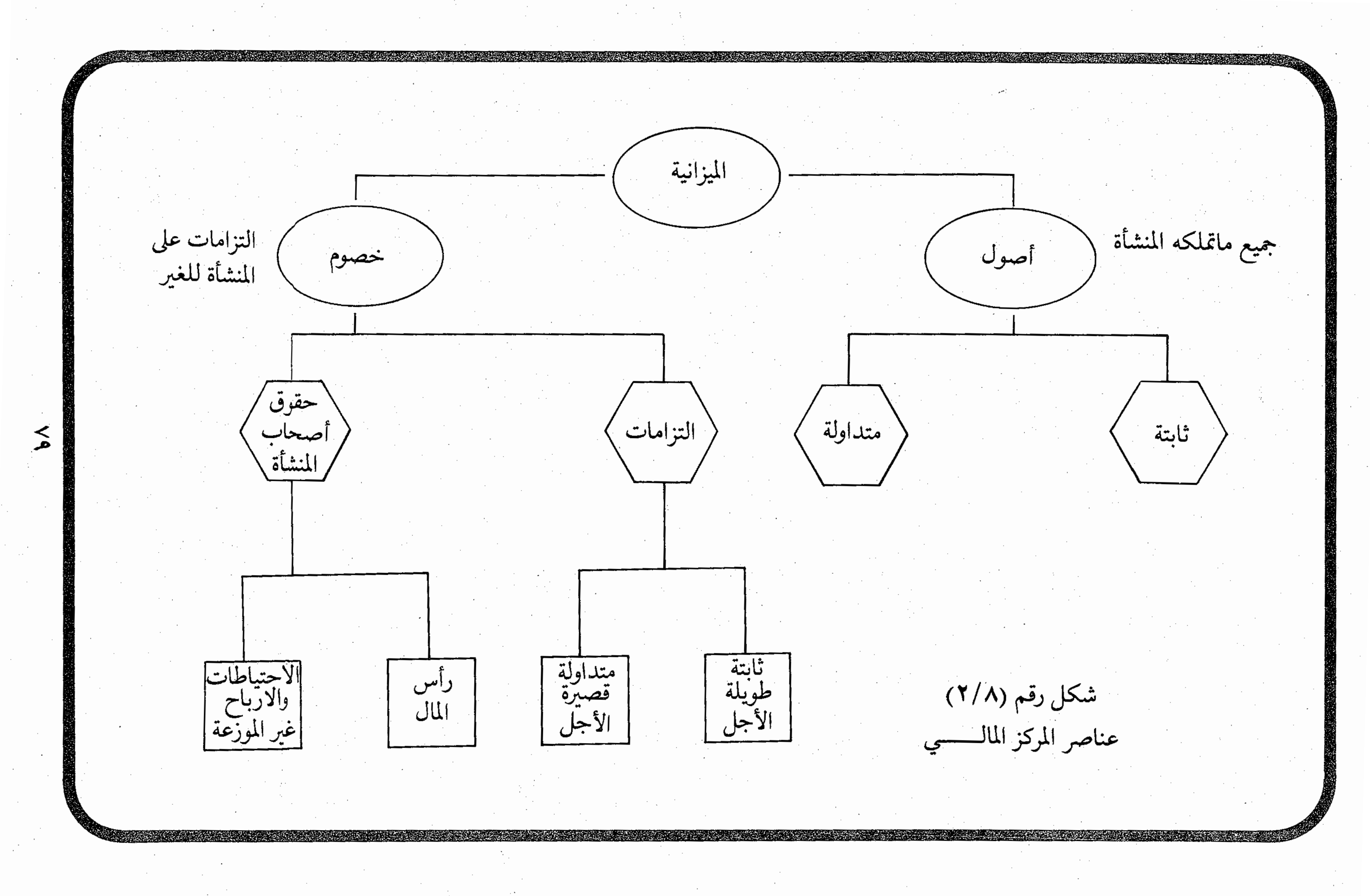
قائمة المركز المالي في نهاية ذو الحجة ١٤٠٤هـ

الأصول

أصول ثابتة :		....
أراضي	١٧٠٠٠٠	
مباني	٢٣٠٠٠٠	
أثاث وتركيبات	٥٠٠٠٠	
مجموع الأصول الثابتة		٤٥٠٠٠٠
أصول متداولة		
بضاعة	٣٠٠٠٠٠	
مدينين	٢٠٠٠٠٠	
نقدية بالبنك	١٦٠٠٠٠	
نقدية بالخزينة	٩٠٠٠٠	
مجموع الأصول المتداولة		٧٥٠٠٠٠
		١٢٠٠٠٠٠

الخصوم

حقوق أصحاب المنشأة		....
رأس المال	٧٠٠٠٠٠	
احتياطات وأرباح محتجزة	١٢٠٠٠٠	
مجموع حقوق أصحاب المنشأة		٨٢٠٠٠٠
خصوم متداولة :		
دائنين	١٧٥٠٠٠	
أوراق دفع	٢٠٥٠٠٠	
		٣٨٠٠٠٠
		١٢٠٠٠٠٠



شكل رقم (٢/٨)
عناصر المركز المالـــــي

قائمة نتيجة الأعمال :

تهدف قائمة نتيجة الأعمال ـ أو قائمة الدخل كما يسميها البعض إلى قياس نتيجة أعمال المنشأة عن فترة زمنية معينة من صافي ربح أو صافي خسارة .

ويقاس صافي الربح (أو صافي الخسارة) بالمعادلة التالية :

صافي الربح (صافي الخسارة) = الايرادات - المصروفات

وعلى ذلك فإن قائمة نتيجة الأعمال تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي :

* الايرادات .
* المصروفات .
* صافي الربح أو صافي الخسارة .

ونورد فيما يلي المفاهيم الأساسية لكل من العناصر الثلاثة السابقة .

الايرادات :

تتمثل الايرادات في المتحصلات التي تحصل عليها المنشأة أو تستحق لها نتيجة بيع السلع أو تقديم الخدمات .

*** إيرادات رئيسية :**

وهي الإيرادات العادية التي تنشأ نتيجة مزاولة المنشأة لنشاطها الرئيسي المعتاد وتتكرر باستمرار وبصفة دورية ، وتتمثل الايرادات الرئيسية عادة في مبيعات السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة .

ايرادات عرضية أو ثانوية :

وهي الايرادات غير العادية أو الغير متكررة والتي تنشأ بصفة عرضية ولا ترتبط بالنشاط الرئيسي للمنشأة .

ومن أمثلة الايرادات العرضية إيراد الاستثمارات ، وإيراد العقار، وأرباح بيع الأصول الثابتة مثل أرباح بيع الالات أو الأثاث والتعويضات والغرامات التي تحصل عليها المنشأة نتيجة كسب دعاوي قضائية .

وتقاس الإيرادات طبقا لاساس «الاستحقاق» حيث تستفيد كل فترة مالية بما يخصها من إيرادات سواء حصلت أو لم تحصل .

المصروفات :

تتمثل المصروفات في جميع المبالغ التي تدفعها المنشأة أو تتعهد بدفعها مقابل الحصول على السلع والخدمات والمنافع .

ومن أمثلة المصروفات الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين بالمنشأة وتكاليف الإعلان والدعاية .

وتحمل المصروفات للفترة المالية طبقا لأساس الاستحقاق بمعنى أن كل فترة مالية تحمل بما يخصها من مصروفات سواء دفعت أو لم تدفع .

ويختلف تبويب المصروفات التي تظهر في قائمة نتيجة الأعمال حسب طبيعة نشاط المنشأة، إلا أنه في منشأة تجارية تشتري السلع ، بقصد إعادة بيعها فإن المصروفات تبوب عادة إلى المجموعات التالية :

١ ـ تكلفة البضاعة المباعة :

وتمثل تكلفة البضاعة التي تم بيعها فعلا خلال الفترة المالية وتقاس تكلفة البضاعة المباعة طبقا للمعادلة التالية :

تكلفة البضاعة المباعة = بضاعة أول المدة + صافي المشتريات - بضاعة آخر المدة.

حيث أن صافي المشتريات تعادل مشتريات البضاعة مطروحا منها مردودات المشتريات .

فإذا افترضنا مثلا أن بضاعة أول المدة تبلغ ٩٠٠٠٠ ريال وأن المشتريات تبلغ ٤٥٠٠٠٠ريال ومردودات المشتريات٣٠٠٠٠ريال وبضاعة آخر المدة ١١٠٠٠٠ ريال، في هذه الحالة تكون تكلفة البضاعة المباعة كما يلي :

صافي المشتريات = ٤٥٠٠٠٠ - ٣٠٠٠٠ = ٤٢٠٠٠٠

تكلفة البضاعة المباعة = ٩٠٠٠٠ + ٤٢٠٠٠٠ - ١١٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠٠

وإذا افترضنا أن صافي المبيعات ٦٠٠٠٠٠ريال في هذه الحالة يكون مجمل الربح ، كالآتي :

مجمل الربح = صافي المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة

= ٦٠٠٠٠٠ - ٤٠٠٠٠٠ = ٢٠٠٠٠٠

ويكون هامش الربح الاجمالي منسوبا إلى التكلفة

٢٠٠٠٠٠ ÷ ٤٠٠٠٠٠ = ٥٠٪

ومنسوبا إلى المبيعات = ٢٠٠٠٠٠ ÷ ٦٠٠٠٠٠ = ٣٣٪

وهذا يعني أن البضاعة المباعة تحقق ربحا اجماليا قبل الخصم المصروفات قدره ٥٠٪ من التكلفة أو $\frac{1}{2}$ ٣٣٪ من سعر البيع .

٢ ـ مصروفات التشغيل :

وهي المصروفات العادية التي تحدث خلال الفترة نتيجة ممارسة المنشأة لنشاطها .

وتبوب عادة مصروفات التشغيل إلى :

(أ) مصروفات بيعية :

وهي المصروفات التي تنفق نتيجة ممارسة النشاط التسويقي للمنشأة مثل (مصروفات الدعاية والاعلان ومرتبات وعمولات البائعين)

(ب) مصروفات إدارية وتمويلية :

وتشير إلى المصروفات المرتبطة بوظيفة الادارة العامة للمنشأة ووظيفة التمويل ، ومن أمثلتها مرتب المدير العام ومرتبات قسم الحسابات والشئون القانونية .

٣ ـ مصروفات غير عادية :

وهي المصروفات التي ترتبط بالنشاط العادي للمنشأة والتي ليس لها صفة التكرار أو الدورية مثل التعويضات والغرامات والاعلانات والتبرعات التي تدفعها المنشأة والخسائر التي تحدث نتيجة بيع بعض الأصول الثابتة .

صافي الربح أو صافي الخسارة :

يعتبر صافي الربح أو صافي الخسارة العنصر الأخير في قائمة نتيجة الأعمال حيث يقاس عن طريق خصم المصروفات الكلية من الايرادات الكلية فإذا كانت الايرادات الكلية أكبر من المصروفات الكلية كانت النتيجة تحقيق صافي ربح ، أما إذا كانت المصروفات الكلية أكبر من الايرادات الكلية فإن النتيجة تحقيق صافي خسارة .

ويعتبر صافي الربح (أو صافي الخسارة) أحد مؤشرات قياس وتقييم الأداء في المنشأة حيث ينسب صافي الربح إلى رأس المال للحصول على معدل العائد على رأس المال، وكلما كبر هذا المعدل كلما كان ذلك دليلا على نجاح المنشأة والعكس صحيح طالما أن المنشأة تهدف أساسا إلى تحقيق ربح .

نموذج لقائمة نتيجة الأعمال:

نورد فيما يلي نموذج لقائمة نتيجة الأعمال لأحدى المنشآت بأرقام افتراضية وذلك للايضاح .

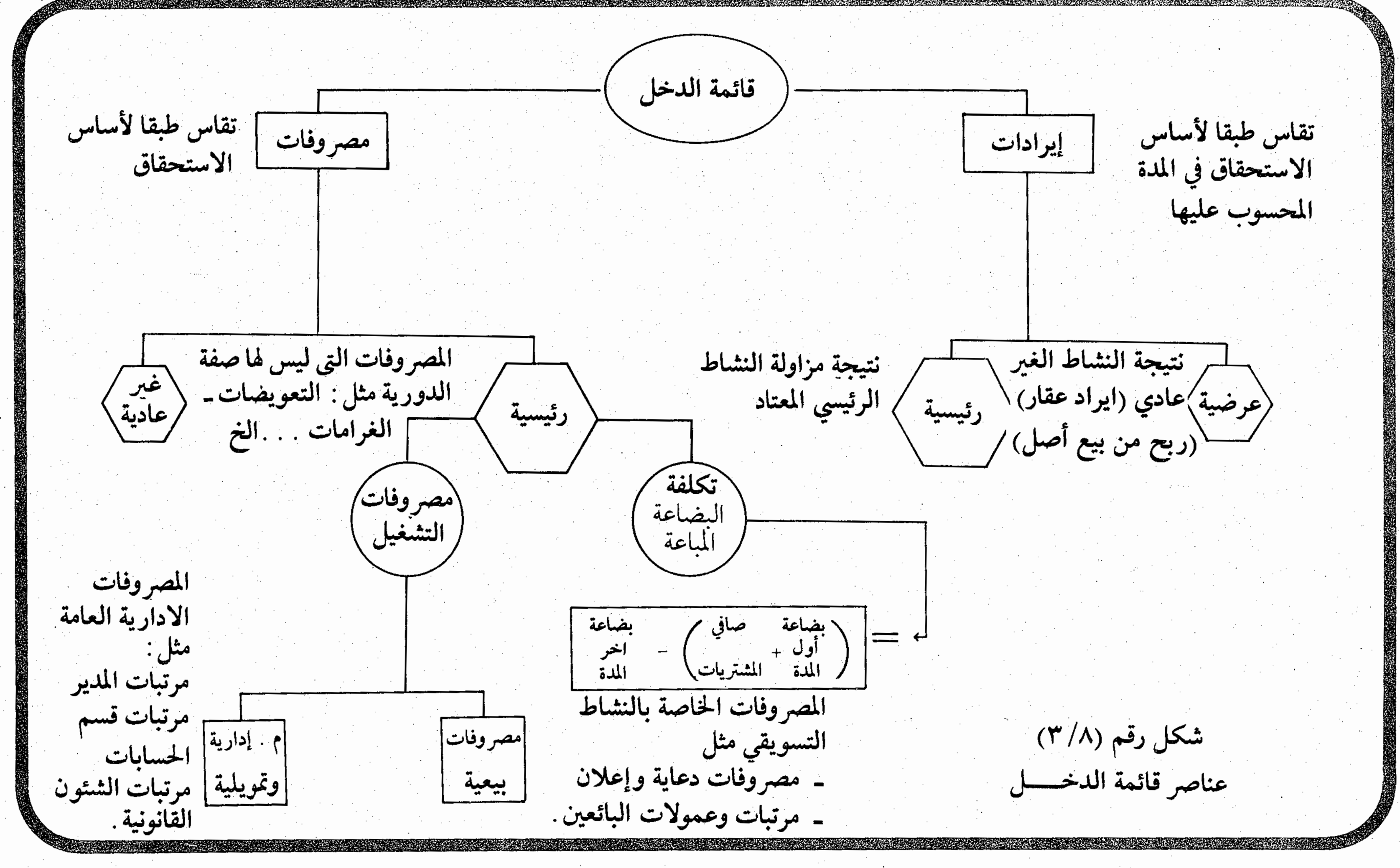
كما أن الشكل رقم (٣/٨) يوضح عناصر قائمة الدخل.



منشـــأة . . . .

قائمة نتيجة الأعمال عن السنة المالية المنتهية في نهاية ١٤٠٤هـ.

البيان			
اجمالي المبيعات		٦٤٠٠٠٠	
- مردودات المبيعات		٤٠٠٠٠	
صافي المبيعات			٦٠٠٠٠٠
يطرح : تكلفة البضاعة المباعة :			
بضاعة أول المدة		٩٠٠٠٠	
اجمالي المشتريات	٤٥٠٠٠٠		
- مردودات المشتريات	٣٠٠٠٠		
صافي المشتريات		٤٢٠٠٠٠	
تكلفة البضاعة المتاحة للبيع		٥١٠٠٠٠	
- بضاعة آخر المدة		١١٠٠٠٠	
تكلفة البضاعة المباعة			٤٠٠٠٠٠
مجمل الربح			٢٠٠٠٠٠
مصروفات التشغيل :			
مصروفات بيعية		٥٠٠٠٠	
مصروفات إدارية		٧٠٠٠٠	
			١٢٠٠٠٠
صافي الربح العادي من التشغيل			٨٠٠٠٠
إيرادات غير عادية		٣٠٠٠٠	
- مصروفات غير عادية		١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
صافي الربح الشامل			١٠٠٠٠٠



شكل رقم (٨/٣)
عناصر قائمة الدخـــل

عناصر النظام المحاسبي للمنشأة الصغيرة:

أوضحنا فيما سبق أن المعلومات المحاسبية التي تحتويها القوائم المالية يتم الحصول عليها من خلال النظام المحاسبي للمنشأة.

ويمكن تعريف النظام المحاسبي بأنه مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تترابط فيما بين بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف محاسبية معينة.

وتتمثل المقومات الرئيسية للنظام المحاسبي المالي في الآتي:

* المستندات.
* الدفاتر والسجلات.
* القوائم والتقارير.

وسوف نناقش المقومات السابقة في منشأة صغيرة، حيث أنه من المعروف أن حجم المستندات وعدد حجم الدفاتر والسجلات والتقارير والقوائم يكون محدودا في المنشأة الصغيرة نظرا لصغر حجمها وقلة عدد العاملين بها وبما يجعل استخدام النظام المحاسبي اقتصاديا في النهاية.

المستندات:

يجب أن تكون جميع عمليات المشروع مؤيدة بالمستندات التي تؤيد حدوث تلك العمليات.

ومن أمثلة المستندات فواتير الشراء وفواتير البيع وصور الشيكات وشرائط تسجيل النقدية وماشابه ذلك.

وتعتبر المستندات مصادر للقيد الأولى بالسجلات المحاسبية، كما أنها تعتبر نقطة البداية في تدفق المعلومات المحاسبية إلى القوائم المالية عبر النظام المحاسبي للمنشأة.

ويجب حفظ المستندات بطريقة منظمة باعتبارها مصدر القيد ونظراً لأنها توضح البيانات الخاصة بالعمليات وتحدد المسئولية عن حدوث تلك العمليات.

الدفاتر والسجلات :

تستخدم الدفاتر والسجلات في اثبات جميع صفقات وعمليات المنشأة حيث يتم التسجيل من واقع المستندات في الدفاتر والسجلات عادة .

وتختلف أنواع الدفاتر والسجلات باختلاف طبيعة نشاط المنشأة وحجمها ودرجة التحليل المطلوبة للبيانات والمعلومات إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن دفاتر الأستاذ تعتبر أهم أنواع الدفاتر والسجلات في النظام المحاسبي .

القوائم والتقارير :

تعتبر القوائم والتقارير هي المنتج النهائي للنظام المحاسبي ، وتتمثل القوائم والتقارير في المنشآت الصغيرة التي تعتمد عادة على النظام المحاسبي المالي في قائمة المركز المالي في تاريخ معين وقائمة نتيجة الأعمال عن فترة معينة بالاضافة إلى تقارير تحتوي على بعض المؤشرات والنسبة المالية مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل دوران البضاعة وتطور حجم المبيعات على مدار عدة سنوات .

وقد سبقت لنا مناقشة قائمة المركز المالي وقائمة نتيجة الأعمال من ناحية المفهوم والمكونات وسوف نناقش الآن في الجزء التالي كيفية اعدادها .

كيفية إعداد قائمة المركز المالي والحسابات الختامية :

تعد قائمة المركز المالي والحسابات الختامية ممثلة في قائمة نتيجة الأعمال أو حساب المتاجرة وحساب الأرباح والخسائر وفقا لما يلي :

١ - يعد ميزان مراجعة بالأرصدة في نهاية السنة ، وهو عبارة عن كشف يتضمن حسابات المنشأة وأرصدتها مبوبة إلى أرصدة مدينة وأرصدة دائنة ، ويجب أن يتساوى مجموع الأرصدة المدينة مع مجموع الأرصدة الدائنة .

٢ - يتم جرد البضاعة الموجودة لدى المنشأة في نهاية السنة المالية وتقوم على أساس تكلفتها أو قيمتها السوقية (أيهما أقل) .

٣ - يتم حصر أي إيرادات تخص الفترة ولم يتم تحصيلها باعتبار تلك الايرادات (ايرادات مستحقة) ، كما يتم حصر أي إيرادات تم تحصيلها وتخص فترة مالية قادمة على أساس أن تلك الإيرادات بمثابة (إيرادات مقدمة) .

٤ - تحصر أية مصروفات تخص الفترة ولم يتم دفعها بعد على أساس أن تلك

المصروفات (مصروفات مستحقة)، كما يتم حصر أية مصروفات تم دفعها ولكنها تخص فترة قادمة باعتبار تلك المصروفات (مصروفات مقدمة).

٥ ـ يحتسب اهلاك الأصول الثابتة (عدا الأراضى) بضرب تكلفة الأصل الثابت في معدل الاهلاك السنوي المقرر حسب العمر الانتاجي للأصل (وذلك بافتراض اتباع طريقة القسط الثابت وتجاهل قيمة الخردة أو النفاية للأصل).

٦ ـ بعد تنفيذ جميع ماتقدم، يعد مايلي:

(أ) قائمة نتيجة الأعمال (أو حسابات المتاجرة وأ.خ):

حيث يظهر بها جميع الايرادات وجميع المصروفات بعد مراعاة المستحقات والمقدمات، وبعبارة أخرى فإن الايرادات التي تظهر بقائمة نتيجة الأعمال تعادل الايرادات التي تم تحصيلها فعلا والظاهرة بميزان المراجعة مضافا إليها أي إيرادات مستحقة ومخصوما منها أي ايرادات مقدمة.

كما أن المصروفات التي تظهر بقائمة نتيجة الأعمال تعادل المصروفات المدفوعة والظاهرة بميزان المراجعة مضافا إليها أي مصروفات مستحقة ومخصوما منها أي مصروفات مقدمة.

ويلاحظ أن الاهلاك السنوي وبضاعة آخر المدة مقومة بالتكلفة أو السوق أيهما أقل يظهر أن في قائمة نتيجة الأعمال.

وقد سبق لنا عرض نموذج لقائمة نتيجة الأعمال.

(ب) قائمة المركز المالي (الميزانية):

وتظهر بها الأصول والخصوم وحقوق أصحاب المنشأة مع مراعاة مايلي:

بالنسبة لجانب الأصول:

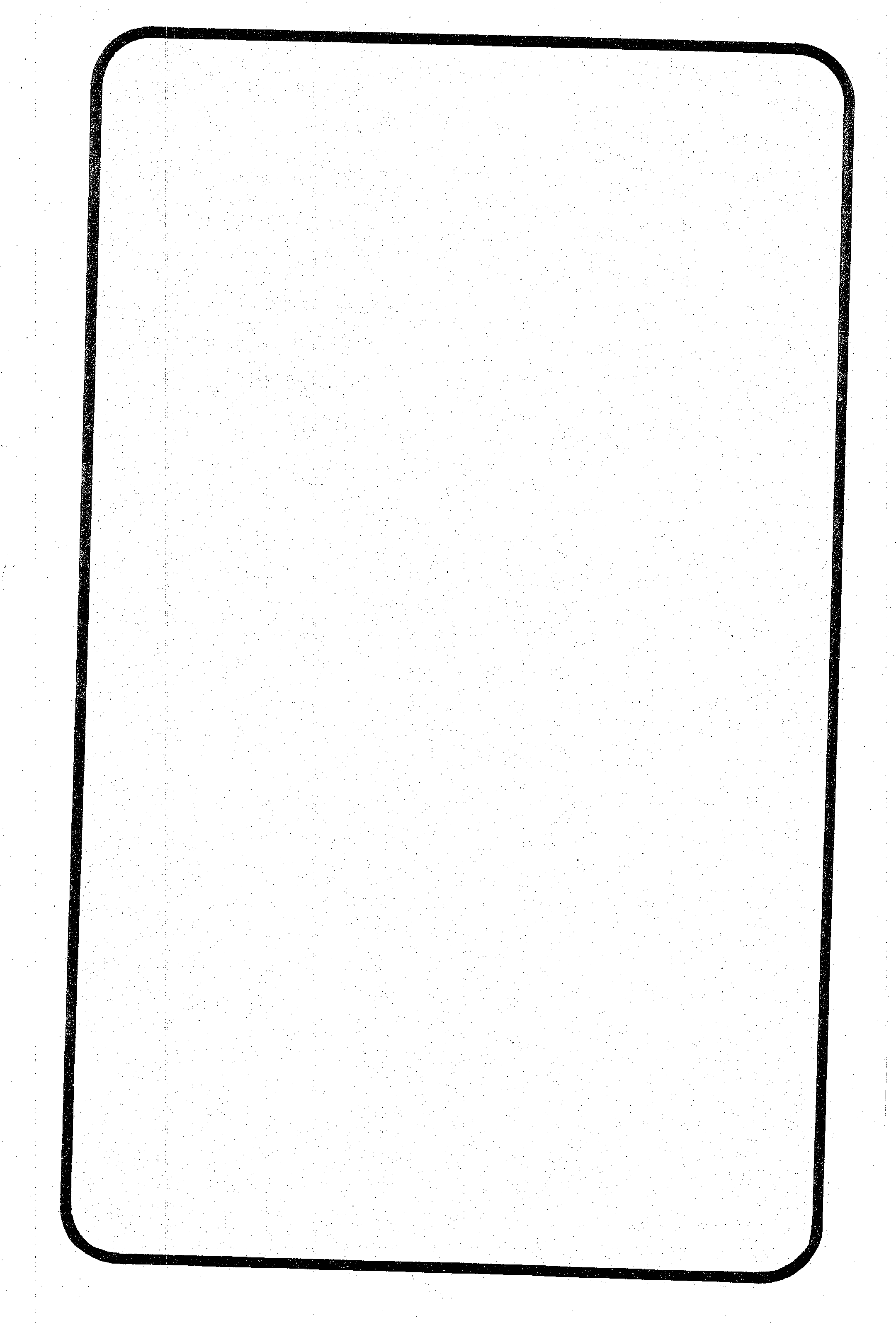
* تبوب الأصول إلى أصول ثابتة وأصول متداولة وأرصدة مدينة أخرى وتشمل الايرادات المستحقة للمنشأة والمصروفات المقدمة.
* تظهر الأصول الثابتة مخصوما منها مجمع الأهلاك.
* تظهر بضاعة آخر المدة مقدمة بالتكلفة أو السوق أيهما أقل ضمن الأصول المتداولة.

بالنسبة لجانب الخصوم:

* تظهـر حقـوق أصحاب المنشأة مشتملة على رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة من الأعوام السابقة بالاضافة إلى صافي ربح السنة الحالية والذي حصلنا عليه في نهاية قائمة نتيجة الأعمال، ومطروحا منها مسحوبات صاحب المنشأة في حالة المنشأة الفردية وصافي خسارة العام (إن وجدت).

* تظهـر الخصـوم مبوبة إلى خصوم ثابتة وخصوم متداولة وأرصدة دائنة أخرى، وتتكون الأخيرة من المصروفات المستحقة والايرادات المقدمة حيث أن تلك البنود تمثل التزامات على المنشأة.

وبالطبع فإن قائمة المركز المالي لابد وأن تتوازن في النهاية كما سبق ذكره وقد سبق لنا عرض نموذج لقائمة المركز المالي.



الفصل التاسع

التخطيط والرقابة المالية

الفصل التاسع

التخطيط والرقابة المالية

التخطيط المالي :

التخطيط المالي هو دراسة المستقبل وكيفية مواجهته، وذلك من حيث تحديد الاحتياجات المالية وكيفية تدبيرها واوجه انفاقها أو استثمارها.

كيف نقدر حجم رأس المال اللازم لمشروع جديد؟

يتوقف على حجم المشروع، فالمؤسسات الخاصة تتفاوت في حجم نشاطها باختلاف نوع النشاط وحسب رغبة صاحب العمل وفي جميع الأحوال يجب اتباع الخطوات التالية :

أولاً : الحصول على معلومات تعتبر أساسية لتقدير حجم رأس المال اللازم :

(أ) معلومات عن حجم رأس المال في المشروعات المتشابهة :

وهذه المعلومات لها ثلاث فوائد :

١ ـ التعرف على حجم رأس المال بالنسبة للأحجام المختلفة للمشروعات المختلفة . . وهو مؤشر جيد .

٢ ـ نسب عناصر أو بنود الانفاق المختلفة المكونة لرأس المال لمثل هذه المشروعات .

٣ ـ أسعار الأصول الثابتة . . مع ضرورة أن يؤخذ في الاعتبار التفاوت في مستويات الأسعار وقت حسب الأسعار الخاصة بالمنشآت القائمة .

والجدول شكل رقم (١/٩)، والجدول شكل رقم (٢/٩) تبين ذلك للاسترشاد بها، وكلما كبر حجم المؤسسة كلما كان الحصول على هذه المعلومات مفيدا .

(ب) معلومات استطلاعية عن الأسعار السائدة في السوق :

مثل : سعر الأرض في المناطق المختلفة ـ أسعار التأجير ـ تكاليف الانشاء ـ الرسوم الجمركية ـ مستويات الأجور . الخ .

(جـ) النظام السائد في المعاملات في هذه المشروعات وحالة السوق:

البيع والشراء نقدا أو بالأجل ـ أسعار الشراء والبيع ـ معدل دوران البضاعة ـ اتجاه الطلب على هذه السلع.

ثانيا: تقدير الاحتياجات المالية لكل عنصر من عناصر الأصول:

(أ) الأصول الثابتة:

أراضي ـ مباني ـ وسائل نقل ـ معدات ـ أثاثات ـ . . . الخ تحدد وفقا للأسعار السائدة في السوق.

(ب) رأس المال العامل:

١ ـ النقدية السائلة:

تقدر هذه النقدية بالمقدار اللازم انفاقه على المصاريف النقدية لحين تحصيل قيمة المبيعات، مثلا سداد الأجور ـ دفع قيمة المشتريات ـ مصاريف تشغيل السيارات ـ انارة ـ مياه . . وما شابه ذلك.

تقدير المال اللازم لتمويل البيع الأجل:

يختلف مقدار المال اللازم لتمويل المبيعات الآجلة طبقا لما يلي:

- نسبة المبيعات الآجلة للمبيعات الكلية للمنشأة.
- تحميل عبء البيع الأجل للغير.

طبيعي كلما زادت نسبة المبيعات الآجلة فإن المنشأة تحتاج إلى أموال أكثر لتمويل البيع بالأجل، وأيضا كلما زادت طول فترة الائتمان الممنوح للعملاء كلما زادت الأموال المطلوبة لتمويل البيع الأجل. أيضا يؤثر في ذلك هل تنوي المنشأة الاحتفاظ لديها بأوراق القبض (الايصالات المسحوبة على العملاء) أو تنوي خصمها لدى أحد البنوك. طبيعي أن خصم أوراق القبض لدى البنوك يقلل من رأس المال اللازم لتمويل عمليات البيع بالأجل.

شكل رقم (٩/ ١)
الوزن النسبي لمختلف مكونات التكلفة الاستثمارية
للمنشآت القائمة في / / ١٤٠هـ

نوعية الأصول	منشأة (أ)	منشأة (ب)	منشأة (جـ)
أراضي ومباني آلات ومعدات ووسائل نقل معدات مكاتب وأثاثات	٢٠٪ ١٨٪ ٥٪	١٧٪ ١٧٪ ٤٪	١٦٪ ١٧٪ ٣٪
اجمالي الاستثمارات في أصول ثابتة (١)	٤٣٪	٣٨٪	٣٦٪
مخزون سلعي نقدية وصافي ائتمان	٥١٪ ٣٪	٥٦٪ ٢٪	٦١٪ ٢٪
اجمالى رأس المال العامل (٢)	٥٤٪	٥٨٪	٦٣٪
توسعات جارية استثمارات مالية (٣)	١٪ ٢٪	١٪ ٣٪	— ١٪
المجموع (١) + (٢) + (٣)	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

شكل رقم (٩/ ٢)

الوزن النسبي لمكونات رأس المال العامل

في المنشآت القائمة في / / ١٤٠ هـ

نوعية الأصول	منشأة(أ)	منشأة(ب)	منشأة(جـ)
مخزون المواد	٣٠	٣٧	٣٤
قطع غيار	٨	٦	٧
وقود	,٢	,١	,١
مواد تعبئة وتغليف	٧	١٢	١٠
منتجات جاهزة	٤٠	٣٥	٣٥
نقدية وصافي ائتمان	١٤,٨	٩,٩	١٣,٩

تقدير المال اللازم لتمويل المخزون:

سواء كان هذا المخزون خامات أو قطع غيار أو بضاعة جاهزة (تامة الصنع) تتوقف قيمة المخزون على عدة عوامل:

- رقم المبيعات المطلوب تحقيقه.
- رقم المخزون الواجب الاحتفاظ به كاحتياطي للطوارىء.

وهذا يتوقف على: أهمية الصنف / مصادر التوريد (محلية ـ خارجية) طبيعة الصنف (القابلية للتلف) / تكلفة التخزين (ايجارات مخازن / أجور عمال التخزين / . . .)

كيفية تدبير الأموال :

بعد تقدير الاحتياجات المالية للمنشأة الصغيرة، تظهر مشكلة تدبير المال اللازم لاقتناء هذه الأصول .

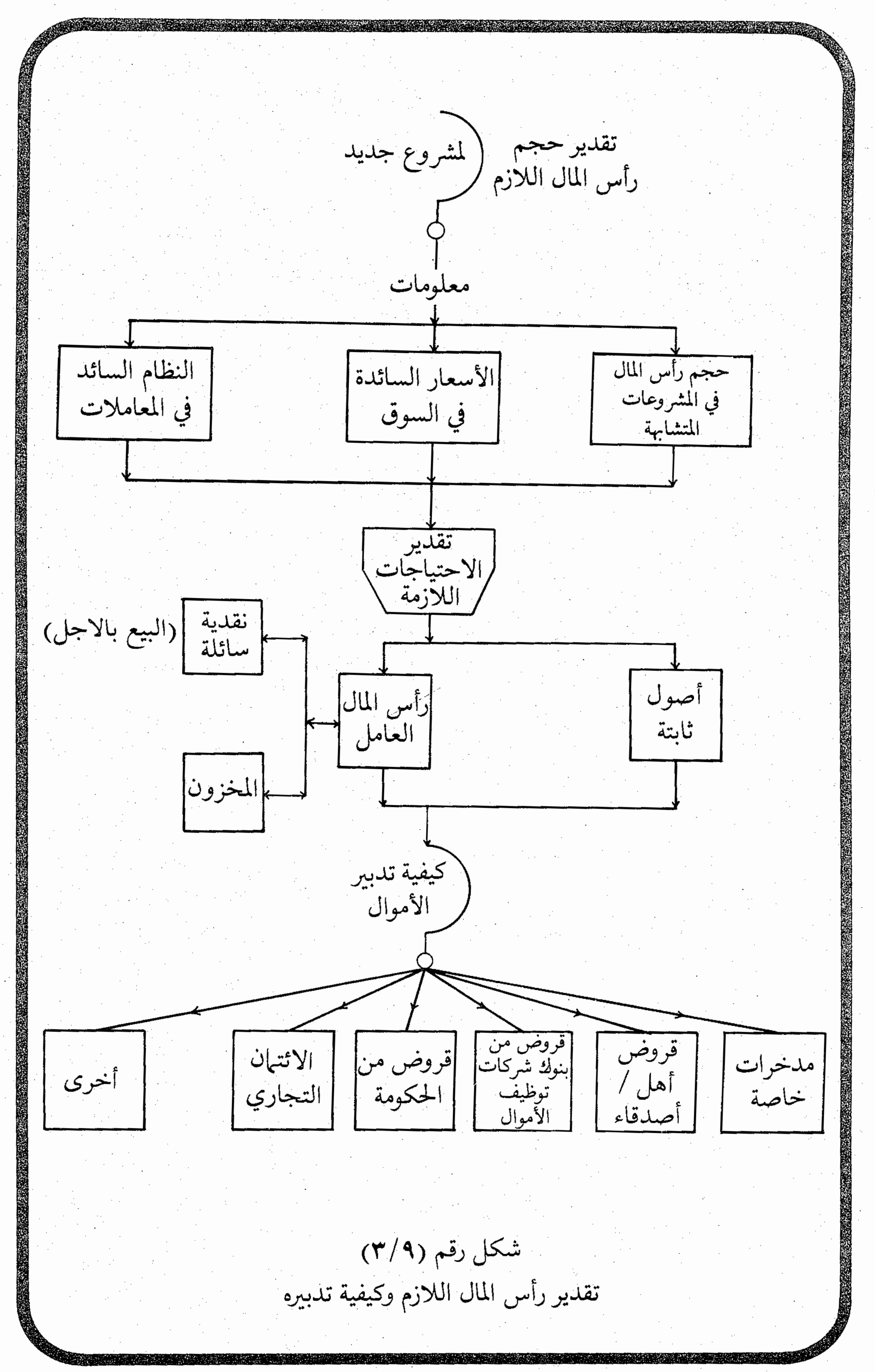
وهناك عدة مصادر للحصول على المال اللازم يمكن تقسيمها إلى :

* مصادر تمويل قصيرة الأجل ، وهي تتمثل في المال المقترض الواجب سداده في خلال عام .
* مصادر تمويل متوسط الأجل، وهي تتمثل في المال المقترض الواجب سداده مابين عام إلى ٥ سنوات .
* مصادر تمويل طويلة الأجل، وهي تتمثل في المال المقترض الواجب سداده في فترة تزيد عن ٥ سنوات .

مصادر تمويل المشروعات الصغيرة :

* الأموال الخاصة سواء كانت مدخرات أو موروثة .
* قروض من الأقارب أو الأصدقاء .
* الائتمان التجاري ـ شراء بضاعة على الحساب .
* قروض أو ائتمان من موردي الآلات والأجهزة .
* قروض بضمان أصول ـ رهن .
* قروض من بنوك تجارية .
* قروض من شركات تسليف الأموال .
* قروض من الحكومة .
* قروض من شركات توظيف الأموال .
* أموال عن طريق شركاء جدد .
* بيع أسهم رأس المال .

والشكل رقم (٩/٣) يبين تقدير رأس المال اللازم وكيفية تدبيره .



شكل رقم (٩/٣)
تقدير رأس المال اللازم وكيفية تدبيره

ثالثا : أدوات الرقابة المالية :

يتوقف نجاح المنشأة الصغيرة على قدرة المالك على تفهم وتحليل حساباتها المالية، ولذلك لتحقيق الرقابة الفعالة وبيان نقاط الضعف للتغلب عليها وبيان نقاط القوة لتدعيمها وتقويتها.

تتم الرقابة المالية عن طريق حساب مجموعة من النسب المالية التي يتم استخراجها من الميزانية العمومية أو قائمة الدخل كما يلي:

١ ـ نسبة التداول :

تشير نسبة التداول إلى قدرة المنشأة على سداد الالتزامات المستحقة عليها من خلال السنة. وهي عبارة عن الأصول المتداولة مقسوما على الخصوم المتداولة. أي عدد مرات تغطية الخصوم المتداولة بواسطة الأصولالمتداولة.

نسبة التداول = الاصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة :

فإذا كانت نسبة التداول لدى إحدى المنشآت أكثر من ٢ : ١ فإن هذا يشير إلى موقف سيولة أفضل مما إذا كانت أقل من ٢ : ١ ولكن لا يجب الاعتماد على نسبة التداول فقط لبيان قدرة السداد لدى المنشأة، بل يجب تحليل مكونات الأصول المتداولة نفسها للتأكد من أن هذه الأصول يمكن تحويلها إلى نقدية خلال فترة وجيزة.

٢ ـ نسبة السداد السريع :

تشير هذه النسبة إلى قدرة المنشأة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل، أي اختبار لسيولة المنشأة.

يتم حساب نسبة السداد السريع عن طريق العلاقة بين النقدية وأوراق القبض و الخصوم القصيرة الأجل أي :

$$\text{نسبة السداد السريع (السيولة)} = \frac{\text{نقدية + أوراق قبض}}{\text{الخطوم المتداولة}}$$

وتعد نسبة ١ : ١ النسبة النمطية للسيولة عامة.

٣ ـ معدل دوران البضاعة :

يشـير ذلك إلى عدد مرات دوران المخزون السلعي في السنة أي : معدل دوران البضاعة = قيمة المبيعات ÷ متوسط المخزون بسعر البيع فإذا كانت المبيعـات السنـوية ٦٠٠ ألف ريال في السنـة وقيمـة المخزون في أول السنة ١٥٠ ألف ريال وفي آخر السنة ٥٠ ألف ريال فأن :

متوسط المخزون = (١٥٠ + ٥٠) ÷ ٢ = ١٠٠ألف ريال.

∴ معدل دوران البضاعة = ٦٠٠ ÷ ١٠٠ = ٦ مرات في السنة

وطبيعي كلما زاد معـدل دوران البضاعة كان ذلك دليل على زيادة معدل دوران رأس المال المستثمر، وهذا معناه أرباح أكثر.

أيضا يفيد هذا المعدل في معرفة الأصناف البطيئة الدوران وأسباب ذلك، ومعالجته لكن يمكن تنشيط هذا المعدل.

وأخيراً عن طريق المقارنة التاريخية ومقارنة معدل دوران البضاعة مع الأعوام الماضية يمكن تحديد ما إذا كان أداء المنشأة يتحسن أو أنه يسوء.

٤ ـ نسبة الاضافة :

يشير ذلك إلى نسبة صافي الربح إلى المبيعات أي :

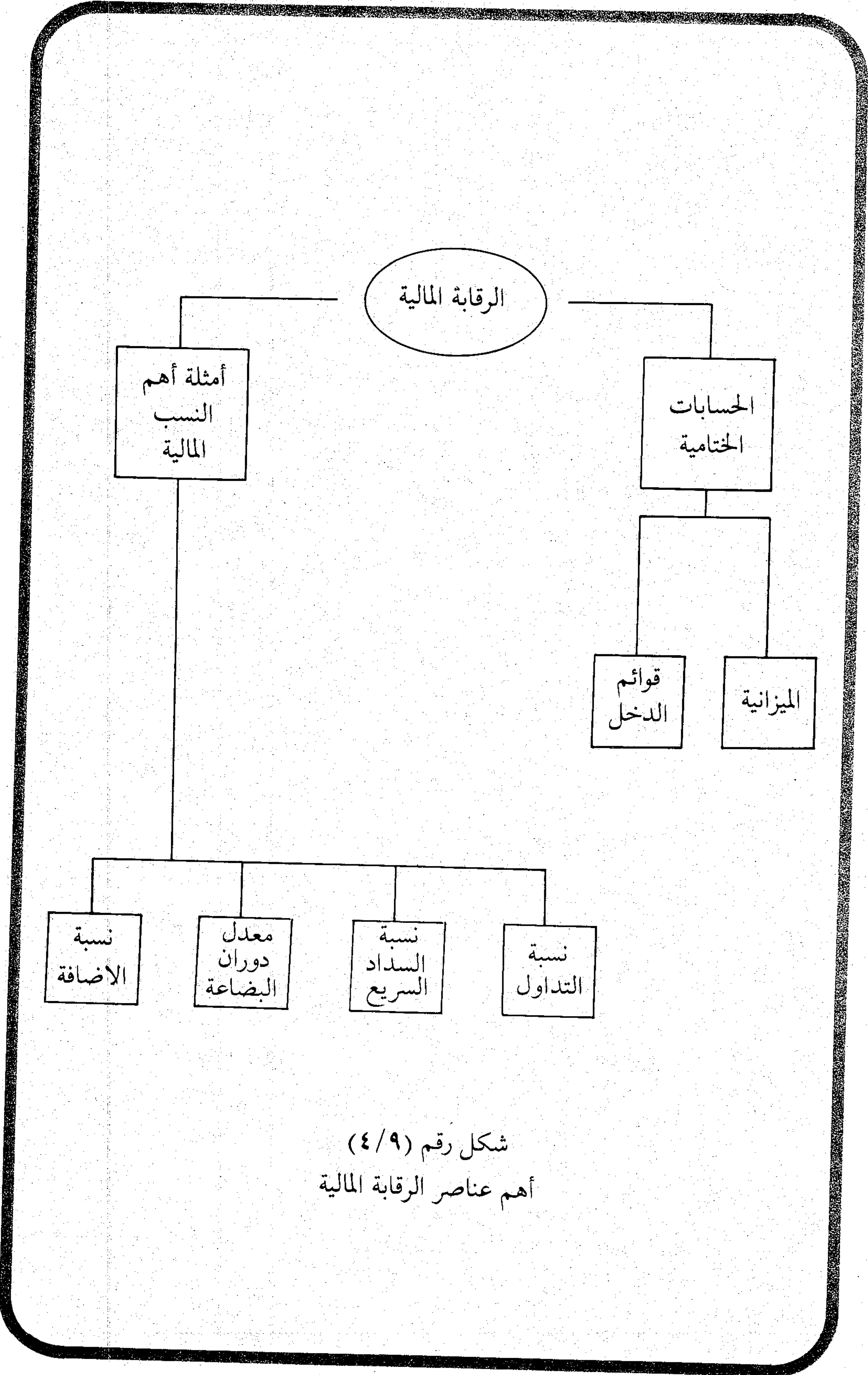
نسبة الأصناف = صافي الربح ÷ صافي المبيعات

يفيد هذا المؤشر في المقارنة بين نسبة الاضافة التي تحققها المنشأة مع متوسط نسبة الاضافة التي تحققه المنشآت الأخرى العاملة في نفس المجال.

وبالتالي يمكن معرفة هذا المؤشر لتحديد الأصناف التي تحقق نسبة إضافة مرتفعة لكي تعطي لها اهتمام أكبر وتلك التي تحقق نسبة إضافة منخفضة فيتم الاستغناء عنها.

كذلك يمكن مقارنة نسبة الاضافة المحققة بواسطة المنشأة في سنة ما مع نسبة الاضافة المحققة في سنوات انخفاض النسبة من سنة لأخرى والعمل على تحسينها.

ويبين الشكل رقم (٩/٤) أهم عناصر الرقابة المالية.



شكل رقم (٤/٩)
أهم عناصر الرقابة المالية

الفصل العاشر

شئون العاملين

الفصل العاشر

شئون العاملين

تعتمد المؤسسات الخاصة اعتمادا كبيرا على كفاءة العاملين بها وبدرجة أعلى كثيرا مما يحدث في المنشآت الكبيرة.

كيف تحدد احتياجات المنشأة من العاملين؟

١ ـ تحديد الأهداف المستقبلية للمنشأة والتغيرات المتوقعة، ويحدد على أساس ذلك أنواع وأعداد الوظائف المتوقعة في المستقبل.

٢ ـ حصر العمالة الحالية لدى المنشأة في كشف يبين أمام كل فرد:

- الوظيفة الحالية.
- وصف يبين مهام ومسئوليات الوظيفة.
- نقط القوة التي يتمتع بها الفرد.
- نقط الضعف التي يعاني منها الفرد.

٣ ـ تحديد معدل دوران العمل على أساس الخبرة الماضية لاعداد العمالة المطلوبة في المستقبل.

٤ ـ المقارنة بين العمالة الحالية والمطلوبة لتحديد الوظائف التي يمكن شغلها من داخل المؤسسة وتلك التي يلزم شغلها من خارج المؤسسة.

٥ ـ ترتيب برامج التدريب اللازمة لتحسين قدرات العاملين لشغل الوظائف في المستقبل.

كيف تختار المنشأة والأفراد اللازمين:

١ ـ المصادر التي يمكن الحصول منها على الأفراد.

- الاعلان.
- توصيات الأصدقاء والأقارب .. الخ.
- الجامعات والمدارس.

- مكاتب التوظيف الحكومية أو الأهلية.

٢ - الاختيار:

يمكن الاعتماد على طلب التوظف، المقابلة الشخصية ، الاختبارات العمل تحت الاختبار، وذلك لاختيار أنسب المتقدمين.

كيف نعد الفرد لبدء العمل :

١ - التدريب المبدئي :

يجب إعطاء فكرة عن المنشأة للعامل الجديد والقسم الذي يعمل فيه، وطبيعة العمل. . . الخ ويفضل تقديم بيانات مكتوبة في هذا الشأن. ويجب التنسيق مع الأقسام المختلفة حيث أن الموظف سوف يمارس عمله الفعلي في هذه الأقسام.

٢ - حل المشاكل التي تصادف الفرد في بداية عمله:

الأفراد الذين يعملون لأول مرة في المملكة يجب أن يتعرفوا على النظم السائدة في المملكة وضرورة العمل بها، ومن الأمور الواجب معاونتهم فيها استخراج رخصة القيادة وتدبير السكن وما إلى ذلك، حتى يشعر الفرد أنه مستقر في حياته ومن ثم يكرس كل جهده في عمله.

وظائف شئون العاملين الأخرى:

١ - إعداد الرواتب والعلاوات :

غالبا ما تكون عملية إعداد الرواتب من اختصاص شئون العاملين وحتى إذا كانت من اختصاصات القسم المحاسبي ، فإن شئون العاملين هي التي تمد القسم المحاسبي بكافة البيانات المطلوبة.

وعملية إعداد الرواتب تتم وفقا للعقد الخاص بكل فرد، ويتم خصم حصة العامل في التأمينات الاجتماعية ، ويظل العامل يحصل على راتبه إلا إذا تعرض لخصم مثلا كنتيجة توقيع جزاء أو أن يحصل على أجر إضافي أو مكافأة وهذا يحكمه النظام المعمول به في المؤسسة.

٢ ـ العلاج الطبي وخدمات العاملين :

تقوم شئون العاملين بفتح ملفات طبية للعاملين والسجلات اللازمة وتتابع كافة الأمور الصحية وتؤمن العلاج والأدوية عن طريق طبيب الشركة، ومايترتب عنها من أجازات مرضية وتحويل إلى المستشفيات وغير ذلك.

كما تقوم شئون العاملين بتقديم التسهيلات الخاصة بالاسكان وحل المشاكل الخاصة بها.

٣ ـ التأمينات الاجتماعية :

على شئون العاملين أن تخطر إدارة التأمينات الاجتماعية في أول كل شهر بالأفراد الجدد وكذلك الأفراد الذين خرجوا من الخدمة وفقا للنماذج المخصصة لذلك. كما أنها تقوم بابلاغ القسم المالي بالمبالغ المستحقة للتأمينات الاجتماعية لاستخراج الشيك بقيمتها في أول كل شهر. ويجب أن تحتفظ بملفات العاملين بصورة كاملة ومنتظمة وجميع السجلات اللازمة.

٤ ـ متابعة تنفيذ النظم الأخرى :

مثل نظام مواعيد العمل وساعاته وانضباط العاملين والتزامهم بالقواعد والتعليمات وكذلك اتخاذ الاجراءات النظامية لمن يخالف واجبات العمل.

٥ ـ تنفيذ نظام الاجازات :

وذلك بتسجيل الاجازات المستحقة لكل عامل ورصيده منها، ومدى استنفاذه للرصيد المتاح، واستخراج تذاكر السفر اللازمة.

٦ ـ انهاء خدمة العمال وفقا للنظام :

تقوم شئون العاملين باتخاذ الاجراءات التنفيذية لانهاء خدمة العامل وحساب مستحقاته وفقا لسبب انهاء الخدمة وشروط العقد والشكل رقم (١٠/١) يبين شجرة أعمال شئون العاملين.

أعمال التأشيرات والاستقدام والاقامات :

هذه الأعمال هامة جدا ويمكن تلخيصها فيما يلي :

١ـ الاستقدام :

لكل جهة ملف استقدام معين لدى مكتب الاستقدام وهي مطالبة بأن تبين لمكتب الاستقدام التأشيرات التي حصلت عليها ومدى استخدامها لها والعمالة التي استقدمت وموقفها : موجودة بالمؤسسة أو خرجت نهائيا ، وهنا يلزم تقديم شهادة المغادرة لاثبات ذلك . ومكتب الاستقدام أصدر توجيهات وقواعد وإجراءات معينة يجب الالتزام بها تماما واتباعها بكل دقة .

٢ ـ وصول العامل :

عند وصول العامل إلى أرض المملكة يتم سحب جواز سفره والقيام باستخراج دفتر الاقامة لدى إدارة الجوازات ، وبدون هذا الدفتر لايستطيع الفرد أن يتحرك داخل المملكة .

٣ ـ مراجعة تاريخ انهاء دفتر وجواز السفر: واتخاذ اجراءات تجديد جواز السفر عن طريق سفارة العامل وتجديد دفتر الاقامة عن طريق مكتب الجوازات .

٤ ـ عند انتهاء خدمة العامل يجب الحصول على شهادة مغادرة من ميناء المغادرة لتقديمها لمكتب الاستقدام .

٥ ـ عند غياب العامل :

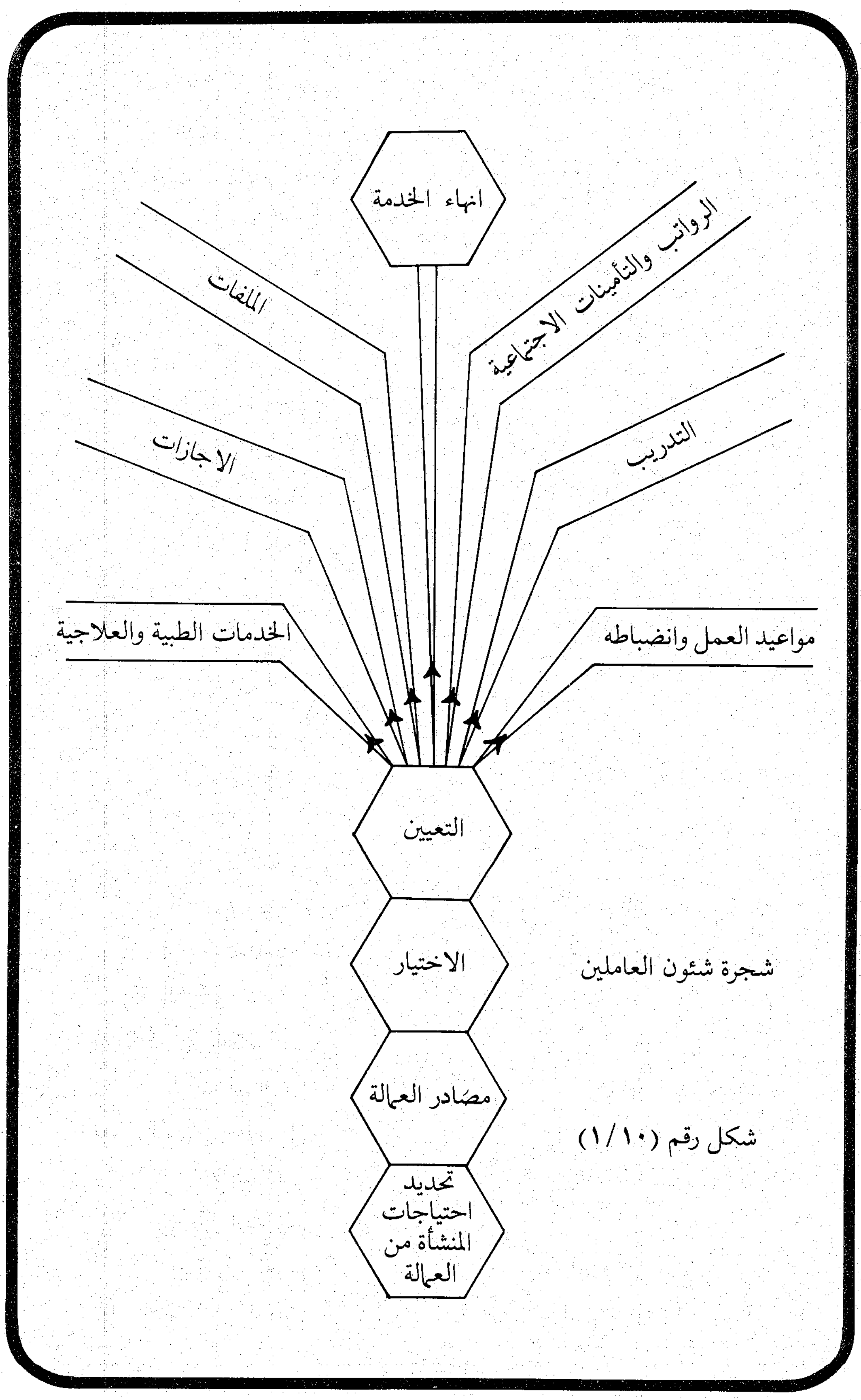
يجب أن تقوم شئون العاملين عند غياب العامل عن مكان عمله ومسكنه بابلاغ الجهات المختصة فورا لاتخاذ الاجراءات النظامية بشأنه ، ولا خلاء مسئولية الشركة .

٦ ـ عند نقل الكفالة من أو إلى المؤسسة :

يجب ألا يتسلم العامل العمل بالمؤسسة إلا بعد الحصول على موافقة مكتب العمل المختص على نقل الكفالة .

ولما كانت وظيفة مدير شئون العاملين من الوظائف الهامة فيجب أن يشغلها موظف سعودي الجنسية .

وفيما يلي سوف نعرض «نموذج لائحة شئون العاملين» في مؤسسة خاصة وهذه اللائحة هي نموذج مبسط ومختصر ، وتحتوي على أهم القواعد الأساسية :


انهاء الخدمة
الملفات
الرواتب والتأمينات الاجتماعية
الاجازات
التدريب
الخدمات الطبية والعلاجية
مواعيد العمل وانضباطه
التعيين
الاختيار
شجرة شئون العاملين
مصادر العمالة
شكل رقم (١٠/١)
تحديد احتياجات المنشأة من العمالة

نموذج لائحة شئون العاملين في مؤسسة خاصة

الباب الأول

أحكـــام عـامـة وتعاريـف

١ ـ تهدف هذه اللائحة إلى تحقيق ما يلي :

١/١ توضيح النظام الذي يجب أن تتبعه إدارة شئون العاملين عند القيام بأي إجراء يخص العاملين بالمؤسسة منذ بداية التحاقهم بها وحتى انتهاء علاقتهم بها.

٢/١ تعريف كافة العاملين بالقواعد التي ستطبق عليهم خلال فترة عملهم وذلك عن طريق اعلانها في مكان واضح في مكان العمل.

٢ ـ تطبيق اللائحة :

١/٢ تلتزم هذه اللائحة بنظام العمل والعمال بالمملكة العربية السعودية، ويعمـل بأحكـام نظام العمـل والعمال بالمملكة في كل ما لم تنص عليه هذه اللائحة. ويحق لادارة المؤسسة أن تقوم بتعديل أي بند من البنود المذكورة أو إضافة أي بند آخر لها.

٢/٢ تعتـبر هذه الـلائـحة متممة لعقود العمل فيما لا يتعارض مع الأحكام والشروط الأفضل الواردة في هذه العقود.

٣ ـ يقصد بالألفاظ التالية المعاني المبينة قرين كل منها :

المؤسسة : مؤسسة شاملة المركز الرئيسي والفروع.

المدير العام : مدير عام المؤسسة.

العامل : كل شخص يعمـل لمصلحـة المؤسسـة بموجب عقد عمل وتحت رقابتها أو اشرافها مقابل أجر ايا كانت التسمية التي تطلق عليه، موظفا كان أو مستخدما أو غير ذلك.

السنة : اثنا عشر شهرا هجريا ما لم يرد نص على خلاف ذلك.

الشهر : الشهر الهجري.

الباب الثاني

التعيين في الوظائف

٤ - تحدد الوظائف وشروط شغلها بقرار من المدير العام.

٥ - تصدر قرارات التعيين وشروط التعاقد من المدير العام وكذلك تصدر قرارت الاستقدام من المدير العام.

٦ - تقدم اقتراحات شغل الوظائف المختلفة إلى شئون العاملين لبحثها وعرضها على المدير العام في ضوء الهيكل التنظيمي وميزانية الوظائف.

٧ - يشترط لاستخدام العامل بالمؤسسة ما يلي:

٧/١ أن تتوفر لديه المؤهلات العلمية والخبرة العملية المحددة للوظيفة ويفضل أن يكون سعودي الجنسية.

٧/٢ أن يكون حسن السير والسلوك ولم يسبق ادانته بعمل مخل بالشرف والأمانة والأخلاق والآداب العامة.

٧/٣ ألا يقل عمره عن ثمانية عشر عاما هجرية عند التعاقد.

٧/٤ أن يكون لائقا صحيا للعمل الذي يزاوله.

٧/٥ أن يستوفي العامل قبل استلامه العمل المستندات المعتمدة للتعيين.

٨ - على كل من يرغب العمل لدى المؤسسة تقديم المستندات التالية:

٨/١ صورة من حفيظة النفوس إن كان سعوديا.

٨/٢ خطاب من جهة عمله بالتصريح له بنقل الكفالة إن كان غير سعودي ويعمل داخل المملكة، وجواز السفر في حالة غير السعوديين المستقدمين بواسطة المؤسسة.

٨/٣ صورة مصدقة من المؤهلات العلمية والخبرة السابقة.

٨/٤ (٦) ست صور شمسية مقاس ٤×٦.

وتحتفظ المؤسسة بهذه المستندات في ملف خدمة العامل، وتعيد المؤسسة إلى العامل المستندات المذكورة عند انتهاء خدمته لديها.

٩ - يجب تحرير عقد عمل نظامي بين المؤسسة والعامل من نسختين، موضحا

به الـوظيفـة التي سيشغلهـا والراتب ومدة العقد والشروط الأخرى، وتحتفظ المؤسسة بنسخة ويسلم العامل النسخة الأخرى.

١٠ ـ يعتبر التعاقد ساري المفعول منذ تاريخ مزاولة العمل الفعلي لدى المؤسسة.

١١ ـ يجب أن ينص في عقد العمل على مدة فترة الإختبار على ألا تتجاوز ثلاثة شهـور من تاريخ استـلام العمل، ويحق للمؤسسة خلالها انهاء التعاقد دون اخطار سابق أو تعويض أو مكافأة.

١٢ ـ يجوز تكليف العامل بالعمل بصفة مؤقتة بعمل يخالف العمل المتفق عليه لدواعي الضرورة ومصلحة العمل على ألا يتسبب ذلك في تعرض الموظف أو العامل لاضرار مادية أو صحية.

الباب الثالث

الرواتب والعلاوات

١٣ ـ تقوم المؤسسة بدفع الرواتب والمستحقات بالعملة الرسمية للمملكة وفقا للقواعد التالية:

١٣/١ تصرف الرواتب في نهاية كل شهري هجري.

١٣/٢ عند انتهاء خدمة العامل تصرف له جميع مستحقاته وفقا للنظام في خلال أسبوع على الأكثر من تاريخ انهاء الخدمة وبعد إخلاء طرفه.

١٣/٣ يوقع كل موظف باستلام مرتبه في الكشوف الخاصة بذلك.

١٤ ـ لايجـوز حسم أي مبلغ من راتب العـامـل لقاء حقوق خاصة إلا في الحالات الآتية:

١٤/١ اسـترداد السلف أو مادفع إليه زيادة عن حقه بشرط ألا يزيد ما يحسم عن ١٠٪ من الراتب.

١٤/٢ أقساط التأمينات الاجتماعية المستحقة على العامل.

١٤/٣ الغرامات التي توقع على العامل بسبب المخالفات حسب لائحة

الجزاءات بالمؤسسة.

٤/١٤ كل دين يستوفي نفاذا لأي حكم قضائي على ألا يزيد ما يحسم لقاء ذلك عن ربع الأجر المستحق بشرط أن يستوفي دين النفقة ثم دين المأكل والملبس والمسكن قبل الديون الأخرى.

١٥ - يمنح العامل علاوة سنوية يقدرها المدير العام وحسب كفاءته في العمل ويكن الحد الأدنى لنسبة الزيادة ٥٪ من الراتب الشهري الأساسي، ويشترط للحصول على العلاوة السنوية مايلي:

١/١٥ أن يكون العامل قد أدى عمله بكفاءة، بشرط أن يحصل على تقرير جيد على الأقل.

٢/١٥ أن يكون العامل قد أمضى سنة في خدمة المؤسسة منذ تاريخ تعيينه أو حصوله على آخر زيادة سابقة.

الباب الرابع

قياس الكفاءة والترقية

١٦ - يحدد المدير العام بقرار منه نظام قياس الكفاءة بالمؤسسة.

١٧ - يرتبط حصول العامل على العلاوات والمكافآت حسب التقدير الحاصل عليه، ويحرم من المكافآت إذا لم يحصل على التقدير المطلوب.

١٨ - يرقى العامل إلى وظيفة أعلى بقرار من المدير العام ويشترط أن تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الأعلى ويحصل على راتب هذه الوظيفة من تاريخ شغلها.

الباب الخامس

العلاج الطبي وخدمات العاملين

العلاج الطبي:

١٩ - تتعهد المؤسسة بتوفير وسائل الإسعاف الطبي للعاملين بها طبقا

للمستويات التي تقررها وزارة العمل.

كما تتعاقد مع أحد المستوصفات لعلاجهم وتقوم بتأمين الأدوية اللازمة للعلاج.

وعلى العامل أن يحصل على تصريح من رئيسه المباشر بعرضه على طبيب المؤسسة لعلاجه أو لتحويله إلى أخصائي أو لإجراء عملية، ويكون ذلك كله على نفقة المؤسسة.

يقوم طبيب المؤسسة باجراء كشف دوري على العاملين كما يتأكد من تطعيمهم ضد الأوبئة بواسطة الجهات المختصة.

٢٠ ـ على إدارة شئون العاملين أن تحتفظ بملف طبي لكل من العاملين بها يوضح حالته الصحية عند التحاقه بالعمل وأي تطورات عليها خلال فترة خدمته بالمؤسسة.

٢١ ـ بناء على تقرير طبيب المؤسسة يحق للعامل اجازة مرضية ويصرف أجره طبقا لما هو وارد بالجزء الخاص بالأجازات من هذه اللائحة.

التأمينات الاجتماعية:

٢٢ ـ تقوم المؤسسة بالاشتراك في التأمينات الاجتماعية بالنسبة لجميع العاملين بها وتتكفل المؤسسة بسداد الأقساط المستحقة على العامل وصاحب العمل إلى مؤسسة التأمينات الاجتماعية شهريا.

خدمات العاملين:

٢٣ ـ تقدم المؤسسة تسهيلات الاسكان (مسكن أو بدل مسكن) للعاملين بها وكذلك تسهيلات انتقال العاملين طبقا لما يتم الاتفاق عليه بالعقد المبرم بين المؤسسة والعامل.

٢٤ ـ إذا قامت المؤسسة بتدريب العامل للقيام بعمل أعلى من المستوى المعين عليه كإيفاده في بعثة تدريبية مثلا (في الداخل أو الخارج)، فيلتزم العامل بالعمل بالمؤسسة لمدة لاتقل عن عام بعد نجاحه في التدريب وإلا فعليه سداد ما أنفقته المؤسسة من تكاليف خاصة بتدريبه.

الباب السادس

أيام ومواعيد العمل وواجبات العاملين

٢٥ ـ عدد أيام العمل ستة أيام أسبوعيا ويعتبر يوم الجمعة راحة أسبوعية، كذلك تعتبر الأجازات الرسمية بالمملكة أجازة للعاملين بالمؤسسة وبأجر.

مواعيد العمل وعدد ساعات العمل:

٢٦ ـ تكون عدد ساعات العمل الفعلي ٤٨ ساعة أسبوعيا، تخفض إلى ٣٦ ساعة في شهر رمضان. وثماني ساعات في اليوم تخفض إلى ست ساعات في شهر رمضان. وتنظم فترات راحة العاملين طبقا لمواعيد العمل الموضحة بالمادة (٢٨) على ألا تزيد فترة العمل الفعلي المتصلة عن خمسة ساعات في اليوم.

٢٧ ـ بالنسبة للعمال الذين يعلمون على نوبات متعاقبة في الليل أو النهار فتقوم إدارة المؤسسة بتنظيم فترات الراحة لهم وفقا لنظام العمل والعمال المطبق بالمملكة.

٢٨ ـ تحدد مواعيد العمل اليومية تبعا لعدد ساعات العمل الكلية المذكورة بالمادة (٢٦)، ويقوم مدير عام المؤسسة بتحديد هذه المواعيد، ويجوز أن تختلف مواعيد العمل بالنسبة لبعض الإدارات بالمؤسسة تبعا لطبيعة عمل هذه الأقسام.

٢٩ ـ يجوز تكليف العامل بالعمل خارج وقت الدوام وفقا للقواعد المنصوص عليها في نظام العمل والعمال بالمملكة، ويكون التكليف بالعمل خارج وقت الدوام بقرار من المدير العام، ويمنح العامل أجرا إضافيا يعادل أجره الأساسي مضافا إليه ٥٠٪ منه عن الساعات التي عملها خارج أوقات الدوام.

وفي حالة العمل أيام العطلات الأسبوعية والأعياد الرسمية يستحق العامل راتبا مضاعفا عن ساعات العمل العادية أو الإضافية.

واجبات العاملين:

٣٠ ـ لا يجوز لأي فرد أن يتوقف عن العمل أو يغادر مقر العمل المكلف به اثناء

الدوام المحدد له رسميا من المؤسسة إلا بإذن كتابي من رئيسه المباشر.

٣١ - يكرس كل فرد ساعات العمل المحددة للقيام بالأعمال الموكلة إليه بكل دقة وإخلاص وأمانة ويلتزم كافة العاملين بتنفيذ تعليمات العمل الصادرة إليهم من رؤسائهم في حدود النظام واللوائح المعتمدة.

٣٢ - يجب على كل عامل أن يحافظ على ما في عهدته من ممتلكات وآلات وأجهزة وأدوات ومعدات والسيارات التي يقوم باستخدامها وفي الأغراض المخصصة لها.

كما لايجوز انصراف العامل قبل التأكد بأن ما في عهدته سليم وصالح للاستخدام في فترة العمل التالية، فإذا لم يتحقق ذلك وجب عليه اخطار رئيسه المباشر قبل تركه موقع العمل.

٣٣ - يحظر على كل عامل أن يعمل بأجر أو بدون أجر لدى أي جهة أخرى طوال فترة تعاقده مع المؤسسة.

٣٤ - يجب معاملة عملاء المؤسسة وزائريها معاملة طيبة واستقبالهم الاستقبال اللائق بسمعة المؤسسة، وبذل أقصى جهد ممكن لتلبية طلباتهم ورغباتهم.

٣٥ - يحظر على العامل افشاء أسرار العمل الذي يقوم به أو اجراءاته لدى أي شخص خارج نطاق المؤسسة.

٣٦ - على كل عامل مراعاة قواعد الأمن والسلامة بما يضمن عدم تعريض نفسه أو غيره أو ممتلكات المؤسسة للخطر.

كما يجب الابلاغ فورا عن وقوع حادث أو حدوث خطأ في العمل قد يؤدي إلى وقوع أي أضرار، وذلك إلى الرئيس المباشر.

الباب السابع

الأجازات

٣٧ - تكون الأجازة السنوية ثلاثون يوما بالنسبة للموظفين وخمسة عشر يوما بالنسبة للعمال، وتمنح بعد مضي ١٢ شهرا من تاريخ مباشرة العمل في المؤسسة، وتكون هذه الأجازة بأجر كامل.

٣٨ ـ يخضع تحديد موعد القيام بالأجازات السنوية لظروف ومقتضيات العمل، ويعد مدير كل إدارة برنامجا بالأجازات السنوية للعاملين بإدارته، ويعتمد من مدير عام المؤسسة.

٣٩ ـ للعامل الحق في اجازة بأجر عن أيام العطلات الرسمية بالمملكة.

٤٠ ـ تكون الأجازة المرضية للعاملين على النحو المبين في نظام العمل والعمال بالمملكة:

(أ) شهر في السنة براتب كامل.

(ب) ثلاثة أرباع الراتب عن الستين يوما التالية.

٤١ ـ كل من لا يعود إلى عمله مباشرة بعد انتهاء الأجازة أيا كان نوعها، يحرم من أجره خلال مدة غيابه وللمؤسسة الحق في توقيع الجزاءات الإدارية عليه.

الباب الثامن

المخالفات والجـــزاءات

٤٢ ـ في حالة مخالفة أحد العاملين للنظم والقواعد المعمول بها، يقوم رئيس القسم بلفت نظره أو توقيع الجزاء تبعا لنوع المخالفة، ويقدم طلب توقيع الجزاء إلى المدير العام لتعميده أو تخفيفه أو زيادته مسترشدا بلائحة الجزاءات المعتمدة.

٤٣ ـ مع عدم الإخلال بحق العامل في الاتجاه إلى الجهات الإدارية أو القضائية المختصة، يحق له أن يتظلم من أي تصرف أو قرار يتخذ في حقه، ويقدم التظلم إلى رئيسه المباشر ولايضار العامل من تظلمه، على أن يخطر بنتيجة البت في تظلمه في ميعاد لا يتجاوز عشرة أيام من تاريخ تقديمه للتظلم.

الباب التاسـع

انتهـــاء الخـــدمة

٤٤ ـ تنتهي خدمة العامل بالمؤسسة لأحد الأسباب التالية :

٤٤/١ بانتهاء مدة العقد المحدد المدة .

٤٤/٢ الاستقالة .

٤٤/٣ فسخ العقد لأحد الأسباب الواردة في المادتين ٧٣ ، ٨٣ من نظام العمل والعمال

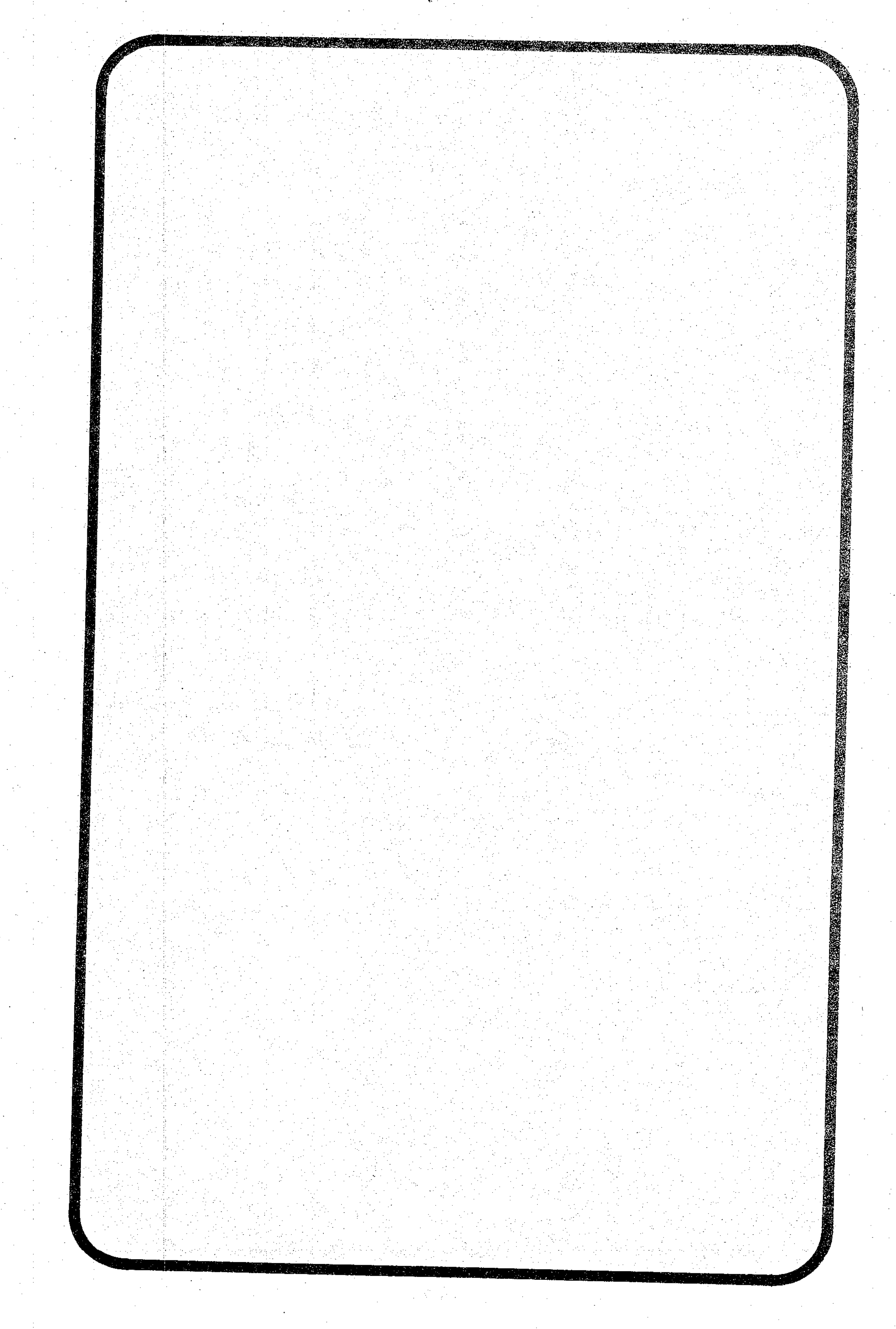
٤٤/٤ ترك العمل في الحالات الواردة في المادة ٨٤ من نظام العمل والعمال .

٤٤/٥ عدم اللياقة الصحية للاستمرار في العمل بقرار من الجهة الطبية المعتمدة من المؤسسة وبشرط أن يكون العامل قد استنفذ اجازاته المرضية والاعتيادية .

٤٤/٦ عجز العامل كليا عن أداء العمل .

٤٤/٧ الحكم على العامل نهائيا بعقوبة عن جريمة مخلة للشرف أو الأمانة .





الفصل الحادى عشر

نظام الأرشيف

الفصل الحادي عشر

نظـــام الأرشـــــيف

كيف ننشىء نظام سليم للأرشيف؟

لانشاء أرشيف سليم فإنه يجب اتباع الاجراءات التالية :

أولا : حصر كافة أنواع الموضوعات الرئيسية التي تتعامل فيها المؤسسة :

هنـاك موضـوعـات نجـدهـا في كل المؤسسات مثل (الموضوعات المالية ـ الموضوعات التجارية ـ الموضـوعات الادارية . .) وهناك موضوعات تنفرد بها مؤسسة عن أخرى حسب مجال نشاطها زراعي ـ تجاري ـ صناعي ـ مقاولات . فنجـد مثـلا موضـوع المناقصات والعمليات في نشاط المقاولات وموضوعات الانتاج في النشاط الصناعي وهكذا .

ثانيا : ترقيم كل موضوع رئيسي برقم أبجدي / حرف مثل :

أرشيف المدير العام	٠	
الأرشيف العام	١	
الشئون المالية	٢	
شئون العاملين	٣	وهكذا

ثالثا : تقسيم كل موضوع رئيسي إلى تقسيمات فرعية وتميز برقم فرعي مثل :

أرشيف الشئون المالية	٢	
حسابات الأصول	٢/١	
حسابات العملاء	٢/٢	
حسابات المؤسسة مع البنك	٢/٣	
حسابات المخازن	٢/٤	وهكذا

رابعـا : تقسيم كل موضوع فرعي إلى موضوعات متفرعة أكثر وتأخذ أرقاما كالمثال الآتي :

الشئون المالية

حسابات الأصول	٢/١
حسابات الأراضى	٢/١/١
حسابات المباني	٢/١/٢
حسابات الأثاث	٢/١/٣

خامسا : إذا كانت هذه التفريعات نهائية فتوضع علامة « ـ » ثم نضع أرقام الملفات الخاصة بالموضوع هكذا . .

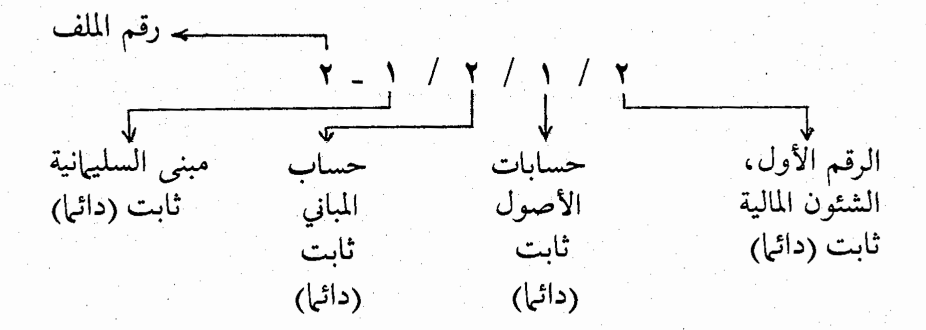
المباني ٢/١/٢ ـ ١ ملف رقم (١)
٢/١/٢ ـ ٢ ملف رقم (٢)

وذلك لأنه في المستقبل قد يتوسع المشروع في أعماله وبالتالي قد تظهر الحاجة إلى وجود تقسيمات فرعية أكثر للمواضيع ، فإذا افترضنا أنه تم شراء مبنى آخر فيكون التقسيم كالآتي :

حسابات المباني ٢/١/٢
حسابات مبنى السليمانية ٢/١/٢/١
حسابات مبنى العليا ٢/١/٢/٢

والملفات كالآتي : ٢/١/٢/١ ـ ٢ ملف رقم (١) مبنى السليمانية
٢/١/٢/١ ـ ٢ ملف رقم (٢) مبنى العليا
وهكذا

لهذا السبب نضع «ـ» بين التقسيمات وبين الملفات .
ماذا يعني الرقم ٢/١/٢/١ ـ ٢ كمثال؟



سادسا: تسلسل الأوراق داخل الملف تاريخيا، وتعطى جميعا أرقام واحدة . .
إذا كانت الأوراق المالية تخص مبنى السليمانية فتأخذ رقم ٢ /١ /٢ /١ .

سابعا: يجب إعداد بيان في أول الملف بين الأوراق المحفوظة داخل الملف، كما يجب أن ترقم الأوراق داخل كل ملف بطريقة مسلسلة، وذلك باستخدام النموذج شكل رقم (١١/٧).

اعتبارات خاصة يجب مراعاتها:

١ ـ هناك موضوعات تتعامل فيها المؤسسة بطريقة عرضية أو كل فترة طويلة من الزمن مثلا إذا تعاملت مع مكتب استشاري . . فأنه يمكن أن يحفظ ملف التعامل مع المكتب الاستشاري بعد ترقيمه برقم جديد في الأرشيف العام . كما يمكن حفظه في مكتب المدير العام للمؤسسة .

٢ ـ هل يحفظ كل قسم الملفات الخاصة به أم تحفظ الملفات جميعا في مكان حفظ مستقل .

لكل له مزايا وعيوب، وطالما أن المؤسسة صغيرة الحجم فإن الرأي يميل إلى أن يكون الحفظ مركزيا وذلك للحفاظ على سرية المعاملات المختلفة ولسهولة ودقة اعمال الحفظ ومتابعة تداول الملفات، خاصة إذا كان القائمون بأعمال الحفظ مدربون وأكفاء في أعمالهم .

٣ ـ تداول الملفات :

يجب التفرقة بين أنواع الملفات فهناك ملفات قابلة للتداول من الجميع وهناك ملفات تحتوي على وثائق هامة ومعلومات تعتبر سرية، لذلك يجب أن يحدد من له سلطة الاطلاع على الملفات من كل نوع .

وعند سحب ملف فإنه يجب على المسئول عن الأرشيف أن يوضع مكان الملف كارت يبين فيه اسم المستعير وتاريخ الاستعارة .

٤ ـ عن تضخم الأوراق داخل الملف فإنه يجب فتح ملف جديد آخر ويأخذ رقما مسلسلا، علما بأن الملف العادي يمكن أن يحتوي على ١٠٠ ورقة كحد أقصى والكلاسير يمكن أن يحتوي على ٥٠٠ ورقة كحد أقصى .

٥ - المستندات الهامة يجب حفظها في أماكن حفظ غير قابلة للحريق.
٦ - لسهولة التنفيذ فإنه يمكن تمييز الملفات بألوان معينة حسب الأقسام المختلفة مثلا، كما يجب وضع ورقة على الغلاف الخارجي للملف تبين اسم الملف ورقمه.

نظام العمل:

يبين الشكل رقم (١١/١) نظام العمل بالأرشيف.

(أ) البريد الوارد:

١ - عند وصول البريد في صباح اليوم، يقوم مسئول الأرشيف بفتح البريد وقيده في دفتر الوارد العام بعد وضع الرقم الخاص بكل منه (نموذج شكل رقم ١١/٢). وعمل صورتين من كآفة الأوراق الواردة.
٢ - يقوم موظف الأرشيف بتوزيع البريد الوارد على أقسام المؤسسة ويتسلم الموظف المختص بالقسم البريد ويقيد ذلك في دفتر وارد القسم (نموذج شكل رقم ١١/٤)، ويدون على الصورة رقم وارد القسم ويسلمها في الحال لموظف الأرشيف العام.
٣ - يقوم موظف الأرشيف العام بحفظ صورة من البريد الوارد في ملف خاص بالبريد الوارد والصورة الثانية في ملف الموضوع.

(ب) البريد الصادر:

١ - يقوم الموظف المختص في القسم بقيد البريد الصادر في دفتر صادر القسم (نموذج شكل رقم ١١/٥) ويسلم المكاتبات إلى الموظف المختص بالأرشيف العام، ويقيد رقم الصادر العام في الخانة المخصصة لذلك في هذا النموذج.
٢ - يقوم الموظف المختص في الأرشيف العام بتسجيل المكاتبات في دفتر الصادر العام (نموذج شكل رقم ١١/٣) ويكتب على المكاتبة الرقم الخاص بها ويقوم بتصويرها نسختين، ويحتفظ بصورة المكاتبة الصادرة في ملف الصادر العام، والصورة الأخرى في ملف الموضوع.

(جـ) **حفظ الأوراق:**

١ ـ بعد الانتهاء من موضوع معين يرسل القسم الأوراق إلى الأرشيف العام بعد قيدها في دفتر صادر القسم.

٢ ـ يقوم موظف الأرشيف العام بتدوين رقم الملف على الأوراق المرسلة إليه ثم يقوم بحفظها في الملفات المخصصة لكل منها.

(د) **عند طلب ملف ما:**

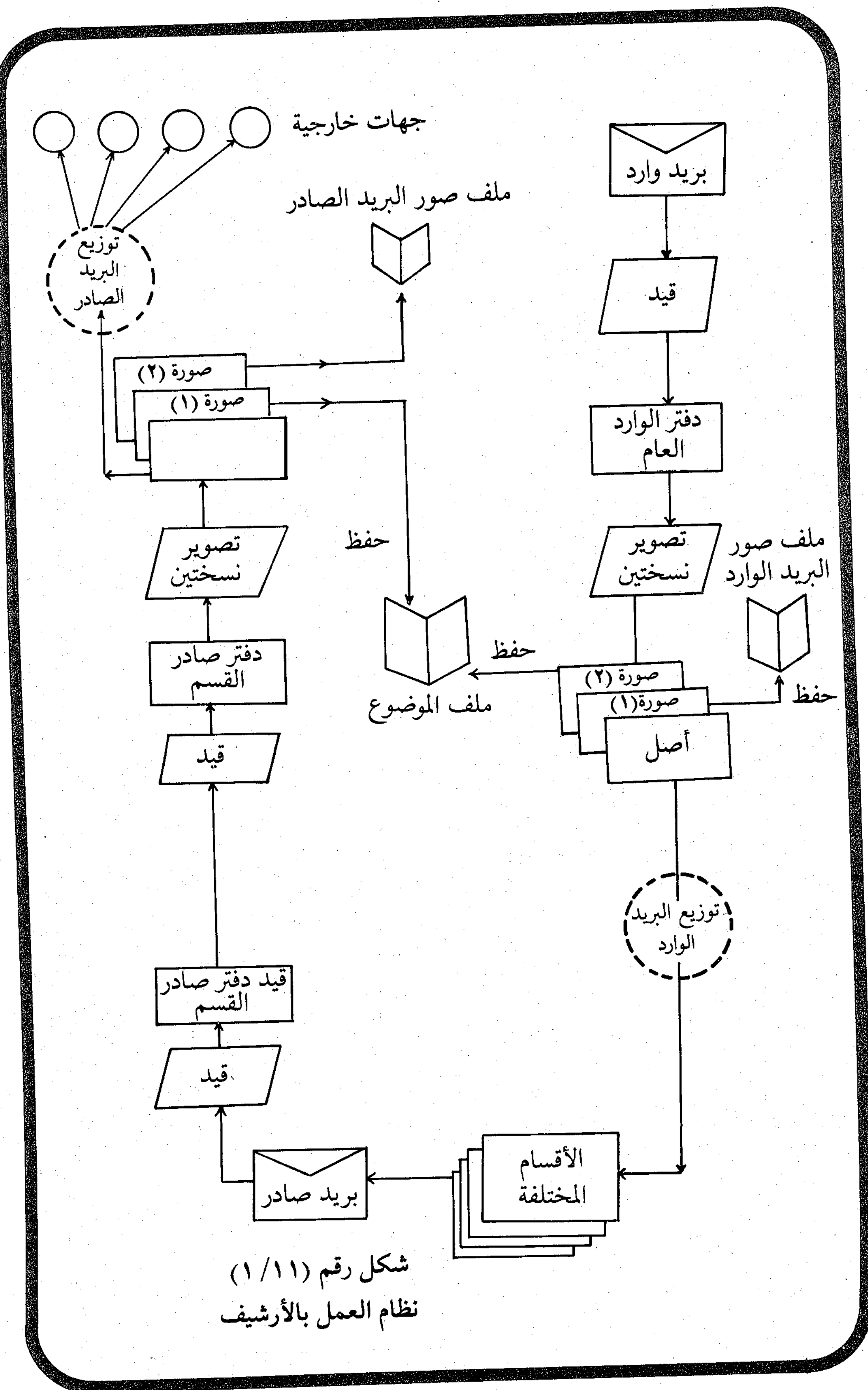
١ ـ يقوم القسم بطلب ملف ما، ويقوم الموظف المختص بالقسم باستلام الملف وذلك باستخدام النموذج شكل رقم ١١/٦.

٢ ـ يقوم المسئول عن الحفظ بالأرشيف العام بوضع النموذج مكان الملف.

٣ ـ عند إعادة الملف يتم سحب الورقة.

أعمال التلكس:

يخصص سجل لكل من التلكسات الواردة والصادرة نموذج شكل رقم ١١/٨، ١١/٩، ويتولى أعمال التلكسات مسئول الاتصالات الخارجية (تلكس ـ تليفون ـ فاكسملي)، ويقوم بعرض جميع أنواع التلكس الواردة والصادرة على من يفوضه المدير العام بذلك.



شكل رقم (١١/ ١)

نظام العمل بالأرشيف

مؤسسة . . . .

سجل الوارد العام

شكل رقم (٢/١١)

م	التاريخ	رقم الوارد	الجهة الوارد منها	الموضوع	عدد المرفقات	الجهة المحال اليها المكاتبة	ملاحظات

مؤسسة . . . .

سجل الوارد العام

شكل رقم (١١/٢)

م	التاريخ	الرقم	الموضوع	الجهة الصادر إليها	مرفقات	الجهة المصدرة للمكاتبة	رقم الملف	ملاحظات

مؤسسة . . . .

سجل الوارد الداخلي

شكل رقم (١١/ ٤)

م	التاريخ	رقم الوارد	الجهة الوارد منها المكاتبة	الموضوع	المرفقات	الرقم والتاريخ بالجهة الوارد منها المكاتبة	ملاحظات

مؤسسة . . . .

دفتر صادر داخلي

شكل رقم (١١/ ٥)

م	التاريخ	رقم	الموضوع	الجهة الصادر إليها المكاتبة	مرفقات	رقم الملف	اسم وتوقيع المستلم	رقم وتاريخ الصادر العام	ملاحظات
								يدون في هذه الخانة عند تصدير المكاتبة إلى خارج المؤسسة.	

مؤسسة . . . .

قسم الأرشيف

الجهة المطلوب منها الملف

طلب اطلاع على مستند / ملف

المستند / الملف المطلوب : ....

رقم المستند / الملف : ....

تاريخ المستند / الملف : ....

عدد المستندات بالملف : ....

الجهة طالبة الاطلاع : ....

تاريخ السحب من الأرشيف : ....

توقيع المستلم

توقيع

التاريخ

مدير الإدارة

شكل رقم (١١/٦)

عند حفظ مستند في ملف فإنه يتعين اثبات هذا المستند في الغلاف الداخلي للملف الذي يبين كل المستندات الموجودة في الملف ويتخذ الشكل الآتي:

نموذج شكل رقم (١١/ ٧)

رقم مسلسل	المستند	رقم المستند	تاريخه	الجهة الوارد منها	تاريخ الحفظ في الملف	تاريخ السحب	الجهة التي لديها المستفيد	تاريخ إعادة المستند

مؤسسة . . . .

سجل التلكس الوارد

شكل رقم (٨/١١)

م	تاريخ التلكس	رقم التلكس الوارد	الجهة الوارد منها التلكس	موضوع التلكس	التأشيرات	الادارة المحول إليها	المتابعة

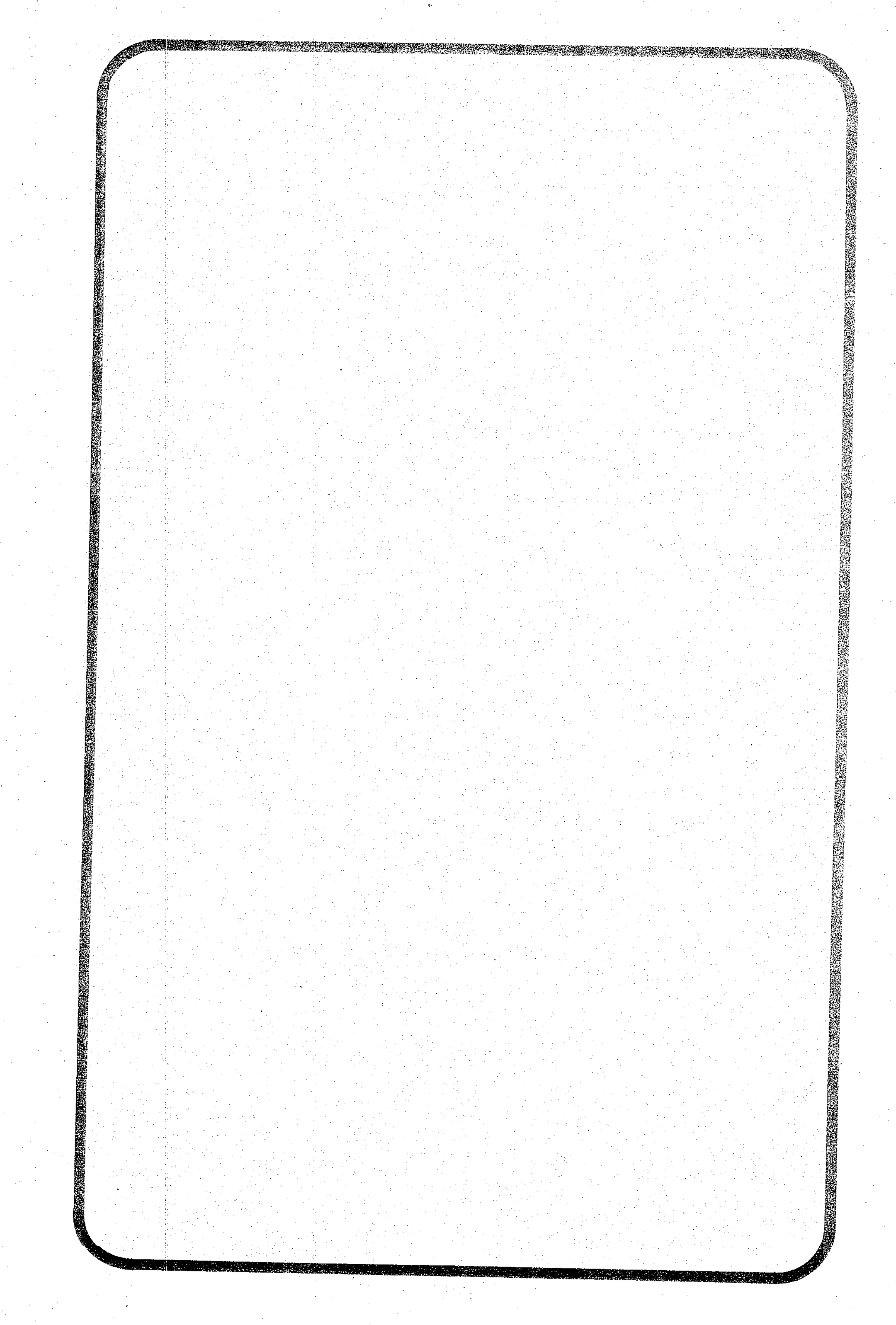
مؤسسة ....

سجل التلكس الصادر

شكل رقم (٩/١١)

م	تاريخ اليوم	رقم التلكس الصادر	جهة الصادر	موضوع التلكس	الادارة الراسلة	رقم ملف الموضوع	المتابعة

عربي / انجليزي



الفصل الثاني عشر

استخدام الحاسب الآلي

الفصل الثاني عشـــر

استخدام الحاسب الآلي في مؤسسة خاصـــة

في الماضى القريب كان هناك تساؤلا عن أهمية استخدام الحاسب الآلي في منشأة صغيرة، ورغم انتشاره إلا أنه من الملاحظ أنه حتى الآن أن أصحاب الأعمال في هذه المؤسسة يترددون في الاستعانة به، وربما يعود ذلك إلى الانطباع الذي كان سائدا من أنه يحتاج إلى معرفة فنية خاصة، بالاضافة ما كان عليه من حجم كبير وتكاليف مرتفعة.

وفي يلي سوف نبين الآتي:

- ما هو الحاسب الآلي؟
- نتائج تطوره.
- مجالات استخدامه في المؤسسة الخاصة.

ما هو الحاسب الآلي؟ (الكمبيوتر)

ببساطة، أن الحاسب الآلي ما هو إلى آلة حسابية تستطيع أن تساهم بشكل كبير في حل مشاكل العمل من خلال تعاملها مع البيانات المختلفة، واستخراج النتائج المطلوبة للاستفادة منها.

والحاسب الآلي في تعامله مع البيانات يستطيع أن يخزن هذه البيانات وأن يجري ما يطلب منه من تحليلات مختلفة ويقدمها بشكل يمكن الاستفادة بها، وذلك في زمن قليل وهو بذلك يقلل التكاليف الخاصة بالعمل اليدوي، مع عدم وجود أخطاء في العمليات الحسابية.

مكوناته :

يعمل الحاسب الآلي كنظام . . ومكونات هذا النظام مايلي:

١ ـ أجهزة :

وتتكـون بصفة أساسية من أجهزة خاصة بوسائل ادخال البيانات وأجهزة خاصـة بوسائل إخراج البيانات، ووحدة تشغيل مركزية تتكون من وحدات،

للتخزين والحساب والرقابة .

٢ ـ البرامج الخاصة :

وهي عبـارة عن تعليمات وبرامج خاصة تتيح لمستخدم حاسب آلي معين أفضل استخدام ممكن له .

٣ ـ الأفراد:

وهم مشغلوا نظام الحاسب الآلي .

نتائج تطور الحاسب الآلي :

إن التقدم العلمي والتكنولوجي في صناعة الحاسبات الآلية أدى إلى الآتي :

١ ـ صناعة حاسب آلي صغير (ميكروكمبيوتر) به كثير من مزايا الحاسب الآلي الكبير.

٢ ـ تكاليف شراء هذا الحاسب الآلي الصغير قليلة جداً .

٣ ـ تطورت الـبرامـج الجـاهـزة للاستخدام تطورا كبيرا، بحيث يمكن الاستفـادة منهـا مباشرة، مما أدى إلى سهولة استخدامه من ناحية وإلى تنوع الاستفادة به من جهة أخرى .

٤ ـ تطورت اللغات التي يتعامل بها الحاسب الآلي تطورا بحيث يمكن لأي فرد عادي أن يتعلمها بسهولة .

٥ ـ يمكن إدخال البيانات واستخراج المعلومات باللغة العربية بالاضافة إلى اللغة الانجليزية .

وسوف نبين فيما يلي مكونات الحاسب الآلي الصغير (الميكروكمبيوتر) وذلك لأنه الحاسب الآلي المناسب للمؤسسة الخاصة .

مكونات الميكروكمبيوتر :

١ ـ وحدة التشغيل المركزية :

وهي أساس الحاسب من حيث معالجة البيانات والحسابات وهي متصلة بوحدات الادخال والاخراج والتخزين .

٢ ـ **وحدة الادخال:**

ويتكون هذا الجهاز من مفاتيح وهو يشبه إلى حد كبير الآلة الكاتبة.

٣ **وحدات الاخراج :**

(أ) شاشة تلفزيونية:

وتظهر عليها البيانات أثناء الادخال وكذا عند الاخراج (عند الطلب).

(ب) آلة طبع :

وهي تستخدم للحصول على بيانات مطبوعة للتعامل بها (المرتبات، الفواتير، . . الخ)

كيف يتم استخدام الحاسب الآلي الصغير؟

نظم العمليات ما هي إلا نظم معلومات:

لو أمعنا النظر في النظام المحاسبي نجده في حقيقته ماهو إلا نظام للمعلومات المحاسبية. . لأنه يقدم لنا معلومات عن جميع ماتم صرفه وكذلك ما تم تحصيله من أموال مبوبة بطريقة يمكن الاستفادة بها، كما أنه عن طريق التقارير المالية يمدنا بالمعلومات المالية التي تترجم أعمال المنشأة في صورة ربح أو خسارة وتحديد المركز المالي بالاضافة إلى التقارير الخاصة بالنسب المالية للرقابة على أوجه نشاط المشروع.

وبالمثل فإن نظام مراقبة المخزون هو أيضا نظام معلومات لأنه يمد المدير بالمعلومات التي يحتاجها عن حركة الأصناف المختلفة ورصيد كل منها. . وهكذا.

استخدام الحاسب الآلي بدلا من الطريقة اليدوية:

لو حللنا نظام مراقبة المخزون كمثال، فإننا نجد على القائم بأعمال التخزين أن يراقب حركة مئات الأصناف بل الآلاف منها أحيانا حتى في المؤسسة الخاصة، وهذا يحتاج إلى وقت طويل ومجهود شاق، واستخدام الحاسب الآلي أمر ينصح به في مثل هذه الحالة إذ أنه يعود بفائدة كبيرة جدا للمؤسسة.

مجالات استخدام الحاسب الآلي الصغير في المؤسسة الخاصة:

ان أي نظام للمعلومات يتكون من (مدخلات من بيانات / تشغيل / مخرجات من المعلومات) لذلك فإن أول ما يجب معرفته ما هو المطلوب، استخراجه من معلومات مثل :

- نوع المعلومات وكميتها .
- توقيت الحاجة إلى هذه المعلومات .
- الشكل الذي يقدم به المعلومات . . قائمة / تقرير. . . . الخ .

بعد ذلك يمكن تحديد البيانات المطلوبة لادخالها بالحاسب الآلي وتوقيتاتها وأسلوب التشغيل اللازم لتحويلها إلى معلومات مفيدة .

بعض النماذج التطبيقية :

هذه النماذج الآتي بيانها يمكن تطبيقها باستخدام الميكروكمبيوتر واستخدام لغة سهلة للغاية هي لغة البيسك BASIC ، علما بأنه توجد برامج جاهزة يمكن استخدامها مباشرة .

١ ـ نشاط شئون العاملين :

يمكن تطبيق العديد من أنشطة شئون العاملين على الحاسب الآلي وسوف تبين أمثلة من هذه التطبيقات .

١/١ اعداد الرواتب ومستحقات التأمينات الاجتماعية :

●● البيانات الأساسية للرواتب (المدخلات) :

- رقم الموظف .
- اسم الموظف / الجنسية .
- الراتب الأساسي الذي يحسب على أساسه التأمينات الاجتماعية (مرتب أول العام) .
- نسبة ما يستقطع من الراتب الأساسي للتأمينات الاجتماعية .
- العلاوة خلال العام .
- أي مكافآت .

- أي خصومات أخرى.

●● المعلومات التي يمكن استخراجها:

لكل موظف لصرف الرواتب:

الراتب الفعلي للموظف / قيمة حصته في التأمينات الاجتماعية / المكافآت / الاستقطاعات الأخرى / الصافي الواجب صرفه.

البيانات الأساسية الواجب إدخالها للحاسب الآلي:

- رقم الموظف.
- الاسم.
- الجنسية.
- بيانات الاقامة (تاريخ إصدارها - مدتها - مكان إصدارها).
- بيانات جواز السفر (تاريخ إصداره - مدته).

من واقع البيانات السابقة يمكن استخراج معلومات عن:

- الأفراد الذين سوف تنتهي إقامتهم خلال كل شهر من الشهور الثلاثة القادمة (بما فيها الشهر الحالي) أو في مدة أقل أو أكثر.
- الأفراد الذين سوف تنتهي جوازات سفرهم خلال كل شهر من الشهور الثلاثة القادمة (بما فيها الشهر الحالي) أو في مدة أقل أو أكثر.

٢ - الرقابة على المخزون:

يمكن استخدام الحاسب الآلي في الآتي كمثال:

٢/ ١ استخراج حركة المخزون شهريا.

●● **البيانات الأساسية اللازم إدخالها:**

رقم الصنف - اسم الصنف - الوحدة - الرصيد أول الشهر - الكمية المشتراة خلال الشهر - تاريخ الشراء - الكمية المسحوبة من المخازن (مبيعات).

●● **من واقع هذه البيانات السابقة يمكنها معرفة الآتي:**

(١) عدد الوحدات المشتراة خلال الشهر.

(٢) عدد الوحدات المسحوبة من المخازن (المباعة خلال الشهر).

وهذه المعلومات يتم على أساسها صرف الرواتب، ويتم انتاجها بانتظام كل شهر على أن يضاف التغيرات التي ربما تحدث مثل تعيين موظف جديد (اضافته) أو زيادة الراتب بعلاوة أو مكافأة لموظف ما أو توقيع خصومات من نوع معين.

معلومات خاصة بالتأمينات الاجتماعية:

قيمة الرواتب الأساسية (أول العام) × (مجموع نسبة حصة الفرد وحصة صاحب العمل).

معلومات أخرى:

- عدد الموظفين العاملين في هذا الشهر / عدد الموظفين في كل قسم / حسب كل جنسية.
- اجمالي رواتب الموظفين / اجمالي رواتب كل قسم.

وتخزن هذه المعلومات السابقة على اسطوانات ممغنطة « AFLOPPY DISK » ويمنك عمل ملفات أساسية تحتوي على كافة بيانات الموظفين، وملفات فرعية تحتوي على بعض البيانات لأغراض معينة.

١/٢ بيانات الاقامة والجوازات :

من الأهمية بمكان أن تعرف إدارة المؤسسة الخاصة أولئك الأفراد الذين سوف تنتهي إقامتهم في الشهور القادمة وكذلك جوازات سفرهم حتى يتم تجديد الاقامة وجواز السفر في الوقت المناسب حتى لا تتعرض المؤسسة للغرامة ولا يتعرض الأفراد لخطر مساءلتهم عن تواجدهم غير النظامي بالمملكة.

(٣) رصيد آخر الشهر (رصيد أول الشهر التالي).

ـ ومن الطبيعي يمكن إضافة أي بيانات مطلوبة فمثلا لو أضفنا في البيانات الأساسية، قيمة الوحدة للمشتريات، فإننا نستطيع أن نعرف قيمة موجودات المخازن من كل صنف بالاضافة إلى قيمة المشتريات وهذه المعلومات مفيدة

لحساب ناتج العمليات التجارية.

- يمكن معرفة الأصناف الراكدة من خلال معرفة الكمية المسحوبة خلال الشهر.

- يمكن معرفة تطور حركة الأصناف داخل المخزون خلال الشهور الماضية ... مثل معدلات السحب من المخازن.

- لو أضفنا بيان بالكمية الواجب عندها إعادة الشراء (نقطة اعادة الطلب) فإننا يمكن معرفة الأصناف الواجب شراؤها في أول كل شهر والكمية الواجب شراؤها.

وهكذا يمكن استخدام الحاسب الآلي الصغير (الميكروكمبيوتر) في مختلف الأنشطة الأخرى.



الفصل الثالث عشر

تقارير المتابعة والتعامل مع البنوك والجهات ذات العلاقة ومصادر المعلومات

قائمة بتقارير المتابعة ودورية اعدادها :

مسلسل	اسم التقرير	دورية الاعداد	رقم النموذج
١	تقرير كشف حركة البنوك	أسبوعيا	١/متابعة
٢	تقرير متابعة عن حركة المخزون	شهريا	٢/متابعة
٣	تقرير متابعة عن الأصناف الراكدة بطيئة الحركة	ربع سنوي	٣/متابعة
٤	تقرير متابعة عن المستخلصات	شهريا	٤/متابعة
٥	تقرير متابعة الاعتمادات المستندية	ربع سنوي	٥/متابعة
٦	تقرير متابعة خطابات الضمان	ربع سنوي	٦/متابعة
٧	تقرير متابعة تكاليف العمليات تحت التنفيذ	شهريا	٣/تكاليف
٨	تقرير متابعة عن نتائج العمليات المنتهية	ربع سنوي	٧/متابعة

١ ـ تقرير / كشف حركة البنوك :

(نموذج ١/متابعة)

يهدف هذا التقرير إلى بيان الحركة التي حدثت بحسابات البنوك خلال الفترة التي أعد عنها التقرير ورصيد حسابات البنوك في نهاية هذه الفترة .

في نهاية كل شهر يرسل الأصل إلى مكتب الاحصاء والمتابعة للعرض على المدير العام وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية ويحفظ صورة .

ويجب أن يوضح بهذا التقرير البيانات التالية :

- اسم البنك .
- رقم الحساب .
- رصيد أول الفترة (الشهر) .
- الحركة التي حدثت بالحساب من إيداع أو سحب أو خصم .
- رصيد الحساب في نهاية الفترة .

وتستخرج البيانات التي يتضمنها هذا التقرير من سجل استاذ مساعد البنوك .

(نموذج رقم ١ / متابعة)

بســم الله الرحمن الرحــيم

اسم البنك : .... التاريخ / /

فــــرع : .... رقم الحساب : ....

تقرير متابعة حركة البنوك

عن الفترة من .... إلى ....

أولا : الايداعات :

التاريخ	رقم حافظة الأيداع	رقم الشيك	اسم الساحب / المودع	البنك المسحوب عليه	بيان	المبلغ	
						هللة	ريال.
					الاجمالي		

ثانيا : الشيكات المسحوبة / المبالغ المخصومة :

التاريخ	رقم اشعار الخصم	رقم الشيك	اسم المسحوب / لأمره	بيــــان	المبلغ	
					هللة	ريال
				الاجمالي		

ثالثا : ملخص الحركة :

	هللة	ريال
رصيد الحساب في ١ / / ١٤هـ :	xx	xxx
اجمالي الايداعات خلال الفترة :	xx	xxx
اجمالي المسحوبات والخصم خلال الفترة :	xx	xxx
رصيد الحساب في / / ١٤هـ.	xx	xxx

أعد بمعرفة مدير الادارة المالية مساعد مدير عام الشئون المالية والادارية

٢ ـ تقرير متابعة حركة المخزون من المواد:

(نموذج ٢/متابعة)

يعد هذا التقرير من واقع البيانات المسجلة بدفتر استاذ مساعد مراقبة المستودعات من أصل و ثلاث صور في نهاية كل شهر يرسل الأصل بعد اعتماده من مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية إلى مكتب الاحصاء والمتابعة للعرض على المدير العام وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون الفنية وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية ويحتفظ بصورة بالادارة المالية.

ويهدف هذا التقرير إلى بيان الحركة التي حدثت بالمخزون من المواد المختلفة خلال الشهر.

ويجب أن يوضح بهذا التقرير البيانات التالية:

* رقم الصنف.
* اسم الصنف.
* رصيد المخزون من الصنف (كمية وقيمة) أول الشهر.
* الوارد من الصنف (كمية وقيمة) خلال الشهر.
* المنصرف من الصنف (كمية وقيمة) خلال الشهر.
* رصيد المخزون من الصنف (كمية وقيمة) في نهاية الشهر.
* الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به من كل صنف (كمية فقط).

ويجب أن تطابق البيانات الواردة بهذا التقرير والمستخرجة من سجل الأستاذ المساعد لمراقبة المستودعات مع البيانات الموضحة ببطاقات الصنف التي يمسكها أمين المستودع من حيث الكميات.

(نموذج رقم ٢/متابعة)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقرير متابعة حركة المخزون من المواد

عن شهر .... التاريخ : ....

رقم الصنف	اسم الصنف	رصيد أول الشهر		وارد خلال الشهر		منصرف خلال الشهر		رصيد نهاية الشهر		الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به		ملاحظات
		كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	

أعد بمعرفة مدير الادارة المالية مساعد المدير العام

روجع بمعرفة للشئون المالية

٣ ـ تقرير متابعة عن الأصناف الراكدة أو بطيئة الحركة : (نموذج ٣/متابعة)

يعـد هذا التقـرير من واقـع البيانات المسجلة بدفتر استاذ مساعد مراقبة المستودعات من أصل وثلاث صور نهاية كل ثلاث شهور.

يرسل أصل التقرير بعد اعتماده من مساعد المدير العام للشئون المالية إلى مكتب الاحصـاء والمتابعة للعرض على المدير العام وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون الفنية وصورة لمساعد المدير العام للشئون المالية والادارية وتحفظ صورة بالادارة المالية .

ويهدف هذا التقرير إلى لفت نظر الادارة إلى الأصناف الراكدة أو بطيئة الحركة وأسباب ذلك توطئة لاتخاذ القرار المصحح .

ويجب أن يوضح بهذا التقرير البيانات التالية :

* رقم الصنف .
* اسم الصنف .
* رصيد المخزون من الصنف أول الفترة .
* اجمالي المنصرف من الصنف خلال الفترة .
* تاريخ آخر اذن صرف .
* ملاحظات ومبررات هذا الركود أو بطيء الحركة .

(نموذج رقم ٣ / متابعة)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقرير متابعة عن الأصناف الراكدة أو بطيئة الحركة

التاريخ : . . . .

خلال الفترة من : . . . . إلى . . . .

رقم الصنف	اسم الصنف	الرصيد في أول الفترة		المنصرف خلال الفترة		تاريخ آخر اذن صرف	ملاحظات
		كمية	قيمة	كمية	قيمة		

اعد بمعرفة
روجع بمعرفة

المدير المالي

مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية

٤ - تقرير متابعة عن المستخلصات : (نموذج ٤ / متابعة)

يعـد هذا التقرير من واقع البيانات المسجلة بدفتر أستاذ مساعد العملاء (ذمم عمليات) في نهاية كل شهر من أصل وصورتين يرسل الأصل بعد اعتماده من مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية إلى مكتب الاحصاء والمتابعة للعرض على المدير العام وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون المالية وتحفظ صورة بالادارة المالية.

ويهدف هذا التقرير إلى متابعة تحصيل المستخلصات وعدم تأخير التحصيل تجنبا لمشاكل السيولة النقدية التي تتعرض لها المؤسسة.

ويجب أن يوضح بهذا التقرير البيانات التالية :

* اسم العملية.
* اسم العميل.
* موقع العمل.
* بيان بقيمة المستخلصات المستحقة على العميل حتى تاريخ اعداد التقرير.

(نمـوذج رقم ٤/متـابعـة)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقـرير متابعة عن المستخلصات

شهر : . . . . التاريخ : . . . .

م	العملية	الموقع	اسم العميل	مستخلصات مستحقة عن أشهر سابقة	مستخلصات الشهر	جملة المستحق

أعد بمعرفة　　　　مدير الادارة المالية　　　　مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية

٥ ـ تقرير متابعة الاعتمادات المستندية : (نموذج ٥/متابعة)

يعد هذا التقرير من واقع البيانات المسجلة بسجل الاعتمادات المستندية في نهاية كل ثلاثة شهور من أصل وثلاث صور يرسل الأصل بعد اعتماده من مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية إلى مكتب الاحصاء والمتابعة للعرض على المدير العام وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون الفنية وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون المالية وتحفظ صورة بالادارة المالية .

ويهدف هذا التقرير إلى متابعة الاعتمادات المستندية التي تم فتحها والتي لم تسو حساباتها بعد .

ويجب أن يتضمن التقرير البيانات التالية :

* رقم الاعتماد المستندي الذي تم فتحه .
* تاريخ فتح الاعتماد المستندي .
* اسم البنك ورقم الحساب .
* قيمة الاعتماد المفتوح بالعملة المحلية والعملة الأجنبية .
* مدة الاعتماد .
* تاريخ سريان الاعتماد وتاريخ انتهاؤه .
* اسم المورد وعنوانه .

(نموذج رقم ٥ / متابعة)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقرير متابعة الاعتمادات المستندية

التاريخ : ....

خلال الفترة من .... إلى ....

م	رقم الاعتماد	تاريخ فتح الاعتماد	اسم البنك	قيمة الاعتماد		مدة الاعتماد	تاريخ بدء السريان	تاريخ الانتهاء	اسم المورد وعنوانه	ملاحظات
				بالعملة المحلية	بالعملة الأجنبية					

أعد بمعرفة — مدير الادارة المالية — مساعد مدير عام الشئون المالية والادارية

٦ ـ **تقرير متابعة خطابات الضمان :** (نموذج ٦ / متابعة)

يعد هذا التقرير من واقع البيانات المسجلة بسجل خطابات الضمان كل ثلاثة شهور من أصل وصورتين يرسل الأصل بعد اعتماده من مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية إلى مكتب الإحصاء والمتابعة للعرض على المدير العام وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون المالية وتحفظ صورة بالادارة المالية .

ويهدف هذا التقرير إلى متابعة استرداد المؤسسة لتأمينات خطابات الضمان (النهائي والمؤقت) التي أصدرها البنك بناء على تعليمات المؤسسة والتي انتهت مفعولها .

ويجب أن يتضمن هذا التقرير البيانات التالية :

* اسم الجهة الصادر لصالحها خطاب الضمان .
* الغرض من الاصدار.
* اسم البنك المصدر.
* نوع الغطاء (مؤقت / نهائي) .
* تاريخ الاصدار والانتهاء والتجديد والاسترداد .



(نموذج رقم ٦/متابعة)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقرير متابعة خطابات الضمان

التاريخ: ....

عن الفترة من .... إلى ....

م	اسم الجهة الصادر لصالحها	الغرض من الاصدار	اسم البنك المصدر	نوع العطاء		تاريخ الاصدار	تاريخ الانتهاء	تاريخ التجديد	تاريخ الاسترداد
				مؤقت	نهائي				

اعد بمعرفة

مدير الادارة المالية

مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية.

٧ - تقرير متابعة عن تكلفة العمليات تحت التنفيذ :

(نموذج ٣ / تكاليف)

يعد هذا التقرير من واقع البيانات الموضحة بدفتر استاذ مساعد العمليات من أصل وثلاثة صور في نهاية كل شهر يرسل الأصل بعد الاعتماد من مساعد المدير العام للشئون المالية إلى مكتب الإحصاء والمتابعة للعرض على المدير العام وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون الفنية وصورة إلى مساعد المدير العام للشئون المالية والادارية وتحفظ صورة بالادارة المالية.

ويهدف هذا التقرير إلى عرض للتكلفة الفعلية والمخططة للعمليات تحت التنفيذ خلال الشهر مع بيان الانحرافات بين التكلفة الفعلية والمخططة لكل بند من بنود التكاليف المباشرة وبالنسبة لكل عملية من العمليات التي مازالت تحت التنفيذ وبيان المبررات التي أدت إلى هذا الانحراف.

ويجب أن يتضمن هذا التقرير البيانات التالية :

* اسم العمليات وموقعها.
* بنود التكاليف المباشرة الخاصة بكل عملية (المخطط والفعلي)
* اجمالي التكاليف المباشرة لكل عملية (مخطط وفعلي).
* الانحرافات.
* المبررات.

(نموذج رقم ٣/تكاليف)

تقرير شهري مقارن بين التكاليف الفعلية والتكاليف المخططة «المقدرة» للعمليات المختلفة

عن شهر .... سنة ١٤هـ

م	اسم العملية		عدد العمال	التكاليف المباشرة «مصروفات العمليات»					التكاليف الاضافية المحملة ٪ من تكلفة الأجور والرواتب	*اجمالي التكلفة الفعلية	اجمالي التكلفة المخططة	الانحرافات	
				أجور	مواد			اجمالي				+	−
١		مخطط											
		فعلي											
٢		مخطط											
		فعلي											
٣		مخطط											
		فعلي											
٤		مخطط											
		فعلي											
٥		مخطط											
		فعلي											
٦		مخطط											
		فعلي											
	الاجمالي	مخطط											
		فعلي											

(نموذج رقم ٧/متابعة)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقرير عن نتائج العمليات المنتهية

التاريخ : / /

خلال المدة من . . . . إلى . . . .

م	اسم العملية	بنود التكاليف المباشرة												التكاليف الاضافية المحصلة		اجمالي العملية تكاليف		الايرادات	النتيجة		ملاحظات
		رواتب واجور		مواد								الاجمالي									
		مخطط	فعلي	مخطط	فعلي	مخطط	فعلي	مخطط	فعلي	مخطط	فعلي	مخطط	فعلي	مخطط	فعلي	مخطط	فعلي		فائض	عجز	

اعد

مدير الادارة المالية

مساعد المدير العام للشئون المالية والإدارية .

كيفية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها البنوك :

فيما يلي اهم مجالات الاستفادة من الخدمات المختلفة التي تقوم بها البنوك التجارية للمنشآت الخاصة :

أولا : قبول الودائع :

ويمكن بيان أهم أنواع الودائع كالآتي :

١ - ودائع تحت الطلب : يمكن ايداع وسحب أي مبلغ في أي وقت وبدون اخطار مسبق للبنك .

٢ - ودائع لأجل : يشترط لسحب جزء أو كل المبالغ المودعة اخطار مسبق . يتفق عليه مع البنك حسب قيمة المبلغ المطلوب سحبه .

٣ - ودائع توفيـــر: وهي ودائع ادخارية .

ثانيا : تقديم القروض:

تنقسم القروض إلى الآتي :

- قروض (اعتمادات) شخصية : يتميز هذا النوع بعدم وجود ضمان عيني ، إلا أن الضمان في حقيقة الأمر هو المركز المالي للعميل وسمعته .

- قروض (اعتـمادات) بضـمان بضـائع : يشترط أن تكون البضائع قابلة للتخزين وغير معرضة للتلف وسهل جردها وبيعها وذلك خلال فترة القرض ، وأحيانا يستوفي البنك شرط الرهن الحيارى من ناحية مكان التخزين ووجود مندوب من البنك ووضع لافتة باسم البنك على المخزن الذي به البضاعة .

- قروض (اعتمادات) بضمان أوراق مالية : قد يطلب البنك إيداع أوراق مالية طرفه تحدد قيمتها التسليفية حسب نوعها (المركز المالي للشركة وربحيتها وسهولة تداولها في سوق الاوراق المالية) .

- اعتمادات الخصم :

● الخصم العادي أو الشخصي :

يعتبر سلفة شخصية للعميل ويحصل البنك على سند إذني (يسمى تجاوزا بالكمبيالة) من العميل .

● الخصم التجاري :

يقوم البنك بفتح اعتماد في حدود مبلغ معين أي بحد أقصى لايتجاوزه، ويمكن للعميل أن يقدم كمبيالات بمعناها التجاري أن تكون موقع عليها من امضائين.

- اعتمادات بتأمين كمبيالات :

يظهر العميل في هذه الحالة الكمبيالة طرفه لصالح البنك ويأخذ القرض في حدود معينة.

- اعتمادات المقاولين :

يقوم البنك بتمويل العمليات في حدود معينة (مثلا نسبة ٢٠٪ من قيمة العملية)، ويخفض تدريجيا كلما تقدم العمل في المشروع ويتنازل العميل المقاول للبنك عن المستخلصات التي يحصل عليها من الجهات الحكومية، ويقوم البنك بصرف نسبة منها إلى المقاول وفقا للاتفاق المبرم بينهما.

ثالثا: تقديم خدمات مصرفية أخرى للعملاء:

مثل :

١ - التحصيل نيابة عن العميل.

٢ - تقديم المشورة الفنية للعميل.

٣ - سداد المدفوعات نيابة عن الغير.

رابعا : فتح الاعتمادات المستندية للنشاط الخارجي :

تمثل الاعتمادات المستندية عنصر أمان وضمان لكل من البائع والمشتري (المصدر والمستورد)، حيث يضمن المصدر دفع القيمة (طالما أن المستندات مطابقة لشروط الاعتماد) بتحويل مخاطر عدم الدفع إلى البنك، كما يتأكد المستورد من شحن البضاعة ومن مطابقة المستندات لشروط الاعتماد.

وفيما يلي الاجراءات الخاصة بذلك :

١ - يقوم المستورد بتقديم طلب فتح الاعتماد إلى البنك المصدر للاعتماد (بنك المستورد).

٢ - يقوم بنك المستورد (بعد قبول الطلب) بفتح الاعتماد ويخطر المراسل (بنك المصدر) بفتح الاعتماد.

٣ - يقوم بنك المصدر (البنك المراسل) بفتح الاعتماد ويعطي تأييده لهذا الاعتماد (أي ضمان الدفع عند الضرورة).

٤ - يقوم المصدر بتجهيز الشحنة ومستنداتها وعند الشحن يقدم المستندات إلى بنكه ويظهرها لصالحه مقابل استلام قيمتها بكمبيالة اطلاع مسحوبة على بنكه.

٥ - يرسل بنك المصدر المستندات إلى بنك المستورد بعد شرائه للكمبيالة (أي بعد دفع قيمتها).

٦ - يخطر البنك المستورد بأن المستندات قد وصلت وعليه أن يحضر لدفع قيمتها.

٧ - يدفع المستورد قيمة المستندات أو يجعل حسابه مدينا مقابل استلامها.

٨ - بواسطة هذه المستندات يستلم المستورد البضاعة من الشاحن ويخلص عليها بالجمارك.

شروط منح القروض:

يمكن للعميل أن يطلب من البنك منحه قرضا ولكن البنك يدرس هذا الطلب من حيث الآتي :

- هل العميل يتعامل مع البنك حاليا؟ وماسمعته؟

أي تقييم العلاقة بين البنك وبين العميل.

- الغرض من استخدام القرض:
- توسع في الأعمال.
- بداية عمل جديد ـ يلزم تقديم دراسة جدوى.
- قرض موسمي.
- قرض لسداد دين آخر.
- مواجهة نقص في السيولة.

- دراسة المركز المالي للمنشأة:
- مدى كفاية الأصول المتداولة ومدى سيولتها؟
- الأرباح.

- كيفية سداد القرض.
- الضمان المقدم من المنشأة للبنك.

وقد يشترط البنك عدة اجراءات تتوقف على قيمة القرض والمركز المالي للمنشأة.. منها:

- تقديم تقارير ربع سنوية عن المركز المالي للمنشأة.
- اتباع سياسة للمخزون السلعي.
- الامتناع عن الاقتراض من مصادر تمويل أخرى طوال فترة القرض.
- عدم اجراء أي اندماجات أو انشاء وحدات جديدة للمنشأة.
- عدم زيادة معدل الأرباح الموزعة عما هو متبع حاليا.
- عدم زيادة المصروفات عن رقم معين.
- عدم احداث تغييرات في القيادات العليا للمنشأة طوال فترة القرض.
- تحويل بعض أو كل مستحقات الشركة المستقبلية لصالح البنك.

الغرف التجارية والصناعية في خدمة المنشآت السعودية:

تقوم الغرف التجارية والصناعية بخدمات عديدة للمنشآت السعودية أهمها:

١ - جمع ونشر كآفة المعلومات والاحصاءات التي تتصل بالتجارة

والصناعة.

٢ - اعداد الدارسات والبحوث المتعلقة بالتجارة والصناعة.

٣ - إبلاغ التجار والصناع بالأنظمة والقرارات والتعليمات ذات المساس بالأمور التجارية والصناعية.

٤ - ارشاد التجار والصناع إلى أهم البلدان والمناطق التي يستوردون منها أو يصدرون إليها بضاعتهم وكذلك ارشادهم إلى طريق تطوير التجارة والصناعة.

٥ - حصر ومناقشة مشاكل التجاريين والصناعيين تمهيداً لعرضها على الجهات الحكومية المختصة.

٦ - فض المنازعات التجارية والصناعية بطريق التحكيم إذا اتفق اطراف النزاع على احالتها إليها.

٧ - تبصير التجار بفرض الاستثمار الجديدة في المجالات التجارية والصناعة عن طريق التنسيق مع الجهات المختصة.

٨ - تشجيع التجار والصناع وحثهم على الاستفادة من بيوت الخبرة المحلية والاجنبية، وتشجيع الاستثمارات في المشاريع المشتركة للمساهمة في تحقيق التنمية.

الجهات ذات العلاقة ومصادر المعلومات

الجهات ذات العلاقة بالمملكة:

يمكن بيان أهم الجهات التي يمكن الرجوع إليها سواء من ناحية الحصول على المعلومات أو من ناحية تقديم المعاونة المختلفة للمؤسسات الخاصة وذلك مبين فيما يلي:

١ - الغرفة التجارية والصناعية:

تعتبر الغرفة التجارية والصناعية من أهم الجهات التي يمكن الرجوع إليها، حيث تقدم المعلومات لخدمة المؤسسات السعودية وكذلك تجيبهم على الأسئلة التي تعني لهم في مجال النشاط أو ترشدهم إلي الجهات ذات العلاقة التي يمكن لها أن تعاونهم بشتى الطرق.

كما أنها تقوم بخدمات تدريبية متنوعة ومتعددة المستويات. وسوف نبين الخدمات التي تقدمها الغرفة التجارية والصناعية للمؤسسات الخاصة فيما بعد.

٢ ـ وزارة التجارة:

وهي الجهة المختصة بالشئون التجارية والتسجيلات الخاصة بها وتقدم المعونة والمعلومات الخاصة بالأنشطة التجارية المختلفة للمؤسسات السعودية.

٣ ـ وزارة الصناعة:

يمكن عن طريقها الحصول على معلومات مفيدة خاصة تلك التي تتعلق بتشجيع الصناعات السعودية والانتاج المحلي والفرص المتاحة.

٤ ـ وزارة الاقتصاد الوطني:

يتعلق نشاط هذه الوزارة بتنمية النشاط الاقتصادي في المملكة وتطويره وتشجيعه، ويمكن الرجوع إليها في الحصول على المعلومات الخاصة بأهمية المشروعات المختلفة للتنمية الاقتصادية.

٥ ـ وزارة الزراعة:

للمؤسسة التي ترغب في مزاولة النشاط الزراعي فإنه يمكنها الرجوع إلى وزارة الزراعة للاستفادة برأيها في المشروعات الزراعية المختلفة وفقا للمناطق العديدة ومعرفة بعض الأمور الفنية المتعلقة بالزراعة وطرق تسويق المحصول وغيرها من المعلومات المفيدة لتنمية الزراعة وتشجيعها بالمملكة.

٦ ـ النشرات والكتيبات التي تصدرها الجهات المتخصصة مثل:

- النشرات والتقارير المتخصصة التي تصدر عن البنوك وعن مؤسسة النقد السعودي.
- المجلات المتخصصة التي تصدرها المؤسسات الصحفية مثل (SAUDI BUSINESS)
- الكتيبات والنشرات البحثية التي تصدرها مراكز البحوث بالوزارات

المعنية مثل وزارة التجارة والصناعة، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الزراعة.

٩ ـ تصدق وتصدر الغرف التجارية والصناعية الشهادات والمحررات والمستندات التي يحددها وزير التجارة بقرار منه وذلك مقابل رسم يحدده وزير التجارة.

١٠ ـ اعداد دورات تدريبية للعاملين بالمنشآت الخاصة.

وفيما يلي أهم ما أنجزته الغرف التجارية والصناعية في مجال اتاحة المعلومات للمنشآت المختلفة:

- احصاءات عن التجارة الخارجية للمملكة (صادرات وواردات) مفصلة حسب السلع والدول.
- معلومات وبيانات عن الاقتصاد السعودي بصفة عامة.
- معلومات عن كافة المشتركين في الغرفة من حيث اسماؤهم وعناوينهم وانشطتهم (ضمن الدليل التجاري السنوي).
- الأنظمة والقوانين التي تتعلق بممارسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة في المملكة.
- مجموعة كبيرة من الكتب العلمية في مجالات: الاقتصاد / والتجارة / وإدارة الأعمال / المحاسبة / القانون / الدين.
- مجموعة كبيرة من المواصفات القياسية السعودية.
- مجموعة من القواميس العامة والمتخصصة.
- مجموعة كبيرة من النشرات والدوريات العربية والأجنبية تتعلق معظمها بالأنشطة التجارية والصناعية.
- الأدلة التجارية لعدد كبير من دول العالم.
- معلومات اقتصادية وعامة عن كل دول العالم تقريبا.
- معلومات عن المعارض والأسواق الدولية (مواعيدها ـ أماكن اقامتها ـ نوعية السلع المعروضة).
- عناوين الغرف التجارية الصناعية العربية والأجنبية.

1) Small Business Administration, Washington - USA.
2) American Management Association - USA.
3) International Consumer Credit Association. USA.
4) National Retail Merchants Association. - USA.
5) U.S. Senate, Select Committee on Small Business. USA.
6) International Marketing Institute. Washington - USA.
7) National Retail Hardware Association, 964 North Pennsylvania St., Indianapolis, Ind 46204.
8) Home Menufactures Association, Washington - USA.
9) I.L.O. (International Labor Office).
10) FAO (United Nations Food and Agriculture organization)
11) UNDP (United Nations Development Programe).
12) American Bookeepers Association, New York.
13) American Institute of Laundering, USA.
14) Institute of Business and Economic Research. USA.
15) Supermarket Institute, Cleveland, Ohio, USA.
16) British Business U.K.
17) US Bureau of The Census, Enterprise Statistics, Washington, DC. US, Government Printing Office.
18) Japan's Small and Medium Enterprises, Ministry of International Trade and Industry - Japan.
19) Osaka International Trading Centre: Japan International Cooperation Agency. - Japan.
20) The Federal Industrial Development Authority (FIDA) Malaysia (Government Agency)
21) The Standard and Industrial Research Institute of Malaysia (SIRIM) (Government Agency)

22)The Malaysian Industrial Development Finance Industrial Consultants (MIDFIC) - (Private Organization) - Malaysia.

23) Ministry of Trade - Establishment of Marketing Infrastucture for Small and Medium Industries. (Philippines).

أهم المصطلحات المستخدمة

(أ) بعض المصطلحات التجارية

١ - فوب F.O.B. (Free on Board)

معنى ذلك أن البائع يتحمل تكاليف الشحن حتى تسلم الطلبية على ظهر الباخرة في ميناء الشحن (ميناء البائع).

٢ - سيف C.I.F. (Cost, Insurance, and Freight)

معنى ذلك أن مكان تسليم الطلبية هو ميناء المشتري (ميناء التسليم)، أي أن البائع يتحمل جميع المصاريف الخاصة بالشحن والتأمين حتى تصل الطلبية إلى ميناء المشتري.

٣ - التكاليف والشحن فقط C & F (Cost and Freight)

وهو نفس الاتفاق السابق فيما عدا مصاريف التأمين لايتحملها البائع. (ميناء التسليم هو ميناء المشتري).

٤ - فاس F.A.S (Free Alongside)

يعني أن مكان التسليم هو رصيف محطة سكة حديد بلد البائع (محطة الشحن)، ويتحمل المشتري جميع التكاليف التي تلي ذلك.

٥ - فور F.O.R. (Free on Rail)

يعني ذلك أن مكان تسليم الطلبية داخل عربات السكة الحديد في بلد، البائع (محطة الشحن).

٦ ـ الدفع قبل التسليم . CBD (Cash before Delivery)

٧ ـ الدفع عند التسليم . COD (Cash on Delivery)

٨ ـ وكالة التنمية الدولية . A.I.D. (Agency for International Development)

٩ ـ زميل معهد محاسبي الشركات . A.I.A.C
(Associate of the Institute of Company Accountants)

١٠ ـ الجمعية الأمريكية للمهندسين الصناعيين A.I.I.E
(American Institute of Industrial Engineers)

١١ ـ الجمعية الأمريكية للادارة A.M.A.
(American Management Association)

١٢ ـ الجمعية البريطانية للتعليم التجاري الصناعي B.A.C.I.E
(British Association for Commercial and Industrial Education)

١٣ ـ منقول من نفس الصفحة b/d (Brought Down)

١٤ ـ حوالة مصرفية B/Dft (Bank Draft)

١٥ ـ نقل إلى ما بعده b/f (Brought forward)

(ب) أهم الكلمات المستخدمة ومقابلها باللغة الانجليزية

- حسابات المدفوعات (حساب دائن) Accounts Payable
- حساب المقبوضات (حساب مدين) Accounts Receivable
- المصاريف المستحقة Accrued Expenses
- قائمة المركز المالي (الميزانية) Balance Sheet
- فاتورة الشحن Bill of Lading
- رأس المال Capital

Cash Discount	- الخصم النقدي
Default	- العجز عن سداد الدين في موعده
Easement	- حق الاستغلال
Fixed Assets	- الأصول الثابتة
Good-will	- شهرة المحل
Initial Capital	- رأس المال الذي يبتدى به المشروع أعماله
Interest	- الفائدة
Inventory	- المخزون
Liquidity	- السيولة
Working Capital	- رأس المال العامل
Organization Chart	- الهيكل التنظيمي
Petty Cash	- المصروفات النثرية
Trial Balance	- ميزان المراجعة
Accounting	- محاسبة
Accounting Report	- التقرير المحاسبي
Accrued Revenues	- إيرادات مستحقة
Accumulated	- متجمع
Acquittance	- مخالصة
Actual Cost	- تكلفة حقيقية
Adjusted Trial Balance	- ميزانية المراجعة المعدل
Entries	- القيود
Advice of Dispatch	- إشعار بالشحن
Agent	- وكيل
Official Exchange Rate	- سعر الصرف الرسمي
Shares	- أسهم
Bonds	- سندات
On Account	- على الحساب
Open Credit	- اعتماد مفتوح السوق

Market	ـ السوق
Marketable	ـ قابل للتسويق .
Markup Rate	ـ نسبة الربح المضافة إلى التكاليف
Ledger	ـ دفتر أستاذ
Materials Turnover	ـ دورة البضاعة
Agreement	ـ اتفاقية
Bad Debts	ـ ديون مشكوك في تحصيلها
Depreciation	ـ الاستهلاك
Amortization	ـ استهلاك الدين
Financial Statements	ـ القوائم المالية
Application Form	ـ طلب استخدام
Archives	ـ محفوظات
Articles of Association	ـ نظام الشركة الأساسي
Liabilities	ـ الخصوم
Attorney	ـ محامي
Audit (or's) Report	ـ تقرير مدقق الحسابات
Average Rate of Return	ـ متوسط العائد من الاستثمار
Bank Deposits	ـ ودائع مصرفية
Premium	ـ قسط
Book keeping	ـ امساك الدفاتر
Book Value	ـ القيمة الدفترية
Journal	ـ يومية
Chain Stores	ـ محلات متعددة الفروع
Chartered Accountant	ـ محاسب قانوني
Clearance Papers	ـ أوراق تخليص
Bill of Exchange	ـ كمبيالة
Consumer Goods	ـ سلع استهلاكية
Custom Tariff	ـ التعرفة الجمركية

Customer	- زبون ـ عميل
Debit Note	- اشعار مدين
Deferred Revenue	- ايرادات مؤجلة
Delivery Note	- اشعار تسليم
Delivery Receipt	- اشعار بالاستلام
Demand	- طلب
Supply	- عرض
Delegate	- يفوض
Distribution	- توزيع
Domestic Commerce	- تجارة داخلية
Double Entry System	- طريقة القيد المزدوج
Drawings	- المسحوبات
Shipment	- شحن
Elasticity	- مرونة (طلب / عرض)
Employee	- موظف
Enterprise	- مشروع
Evaluation	- تقييم ـ تقدير
FIFO (First in ,First out)	- الوارد أولا يصرف أولا
LIFO (Last in , First out)	- الوارد أخيرا يصرف أولا
Filing System	- نظام حفظ الملفات
Financial Planning	- التخطيط المالي
Fiscal Period (Year)	- فترة مالية (سنة)
Franchise	- امتياز
Free Sample	- عينة مجانية
General (Journal/Ledger) الدخل الاجمالي	- دفتر (اليومية / الأستاذ) العام
Gross Income	- الدخل الاجمالي
Import Procdure	- اجراءات الاستيراد
Imports	- واردات

Indirator	- مؤشر
Indirect Expenses	- مصاريف غير مباشرة
Indorsement	- تظهر (كمبيالة)
Information	- معلومات ـ استعلامات
Instalment	- قسط
instock	- في المخزن
Invoice	- فاتورة
Job Grading	- تدرج الوظائف
Joint Venture	- مشروع مشترك
Liquidity	- سيولة
Management	- إدارة
Manager	- مدير
Overhead Expenses	- مصاريف غير مباشرة
Maturity	- استحقاق
Negotiation	- تفاوض
Cash flow	- التدفق النقدي
Notification	- اشعار ـ اخطار ـ تبليغ
Offer	- عرض
Overdraft	- سحب على المكشوف (يفوق رصيد ساحبي الشيك)
Owner's Equity	- حقوق صاحب رأس المال
Packaging	- حزم ـ تعبئة
Parent Company	- الشركة الأم
partnership	- شركة تضامن
Payments Agreement	- اتفاق دفع
Payroll	- الرواتب
Personnel Manager	- مدير شئون العاملين
Price Cutting	- تخفيض الأسعار
Production	- انتاج

Purchase Requisition	- طلب شراء
Purchase Returns	- مردودات المشتريات
Purchases Discount	- خصم المشتريات
Real Estate	- عقار
Premium	- قسط التأمين
Recruiting	- استخدام
Re - ordering Quantity (R.O.Q.)	- الكمية لاعادة الطلب
Sales Forecast	- التنبوء بالمبيعات
Sales Manager	- مدير البيع
Commission	- عمولة
Staffing	- ملء الوظائف
Standard	- نمطى
Statistics	- احصاء
Stock Book	- دفتر المخزون
Taxes	- ضرائب
Wage	- أجر
Warehouse	- مستودع

أهم الكتب والمراجع والدوريات

(أ) الكتب

1) Pearce Clement Kelley, **How to Organize and Operate a Small Business.,** Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 5th edition, 1973.

2) John R. Taylor, **How to Start and Succeed in Business of Your Own.,** Reston Publishing Co., Prentice- Hall, Reston, Virginia., 1978

3) Joseph D. Phillips, **Little Business in the American Economy,** Urbana, University of Illinois Press., 1958.

4) David J. Storey, **The Small Firm: an International Survey,** London, Croom Helm; New York, Martin's Press, 1983.

5) James Howard Thompson, **Methods of Plant Site Selection Available to Small Manufacturing Firm,** Morgantown, West Virginia University, 1969.

6) Russell Banks, **Managing the Small Company,** New York, American Management Association, 1969.

7) John M.Page, **Small Enterprises in Africa Development: a Survey:** Washington D.C., International Bank for Reconstruction and Development, 1979.

8) Sue Birley, **New Enterprises: a Start-up,** Case Book London, Caroon Helm, 1982.

9) Jules A-Cohen, **How to Computerize Your Small Business,** Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1980.

10) Malcolm Harper and Tan Thian, **Small Business in Developing Countries: Case Studies and Conclusions,** London: Intermediate Technology, 1979.

11) Ernest W. Walker, **Financial Management of the Small Firm,** Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1978.

12) W.H. Kuehn, **The Pitfalls in Managing a Small Business,** New York: Dun & Bradstreet, Inc., 1978.

13) William Proxmire, **Can Small Business Survive?,** Henry Regnery Company, 1964.

14) Roland I. Robinson, **The Market for Small Business, In Financing the Dynamic Small Firm,** Belmont, Calif: Wadsworth Publishing Co., 1966.

15) Robert M. Rosenburg, and Madelon Bedal., **Profits from Franchising.,** New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1969.

16) Robertl. Van Demark, **Wholesaler Inventory Control** Dallas, Texas: Van Demark, Inc., 1966.



(ب) الدوريات

1) Harvad Business Review - USA.

2) Marquette Business Review - USA.

3) Small Business Research Series - Washington, USA.

4) Journal of Small Business Management - USA.

5) Business Series - New York, USA.

6) The Research Institute of American, New York - USA.

7) Small Business Management Series., Washington - USA.

8) Small Business Bibliography, Washington - USA.

9) Business Topics, USA.

10) Small Business Reporter. San Francisco, Small Business Advisory Service, Bank of America. USA.

11) Urban Business Profile, USA.

12) Starting and Managing Series - USA.

13) The Hotel and Restaurant Business. USA.

14) Journal of Marketing. USA.

15) American Marketing Association.

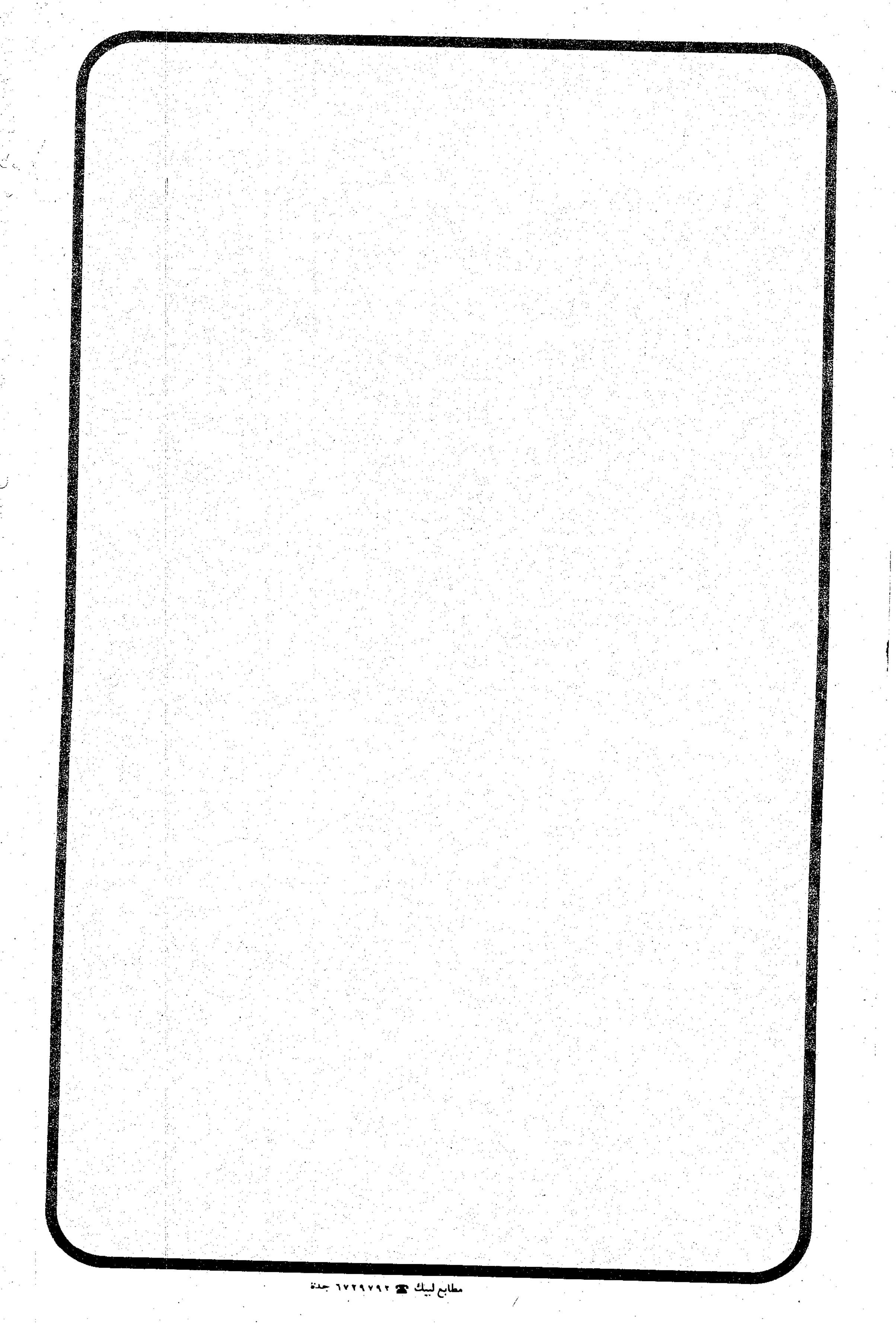
16) Business Horizons - USA.

17) Journal of Marketing Research.

18) Marketing Insight. USA.

19) Journal of Retailing - USA.

محتويات الكتاب



مطابع لبيك ☎ ٦٧٢٩٧٩٢ جدة